



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Dissertação para obtenção de grau de Mestre

Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria

**A imagem de Marca da Fundação José Saramago e a
sua Articulação com o Turismo Literário**

Uma Análise Netnográfica

Orientador: Professor Doutor Marcelo Gonçalves Oliveira

Coorientadora: Professora Doutora Maria do Carmo Leal

Maria Manuela Machado António

50033686

Maio de 2017

Agradecimentos

Aos meus pais, que ao longo do meu percurso de vida, sempre acreditaram nos meus projetos, e sempre me apoiaram e incentivaram, para que os mesmos terminassem da melhor maneira.

À minha irmã, irmão, cunhado, cunhada e encantadoras sobrinhas, que durante este longo período, se viram privados da minha presença, mas que sempre tiveram disponibilidade e uma palavra de encorajamento nos momentos em que me senti mais desanimada.

Ao professor Doutor Marcelo Gonçalves Oliveira e à professora Doutora Maria do Carmo Leal, um especial agradecimento por terem aceitado o desafio de serem meus orientadores, por terem acreditado nas minhas capacidades e pelo profissionalismo, empenho e competência demonstrados, bem como pelas palavras de alento e motivação que até ao último minuto me foram transmitindo.

À Nádia, que lutando pelo mesmo propósito, sempre demonstrou disponibilidade, companheirismo e amizade para ajudar em tudo o que fosse preciso.

Ao Fernando, que partilhou comigo algumas das sessões de orientação e sempre me incentivou com as suas palavras.

Aos meus amigos, que notaram as minhas ausências, mas que, em silêncio, me acompanharam na conquista de mais uma etapa.

Aos meus colegas de trabalho, principalmente ao João, que suportaram o meu mau humor das segundas-feiras, mas que sempre tiveram uma palavra de estímulo para que não perdesse o ânimo.

A todos, o meu sincero e profundo obrigada.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	I
ÍNDICE GERAL	II
ÍNDICE DE TABELAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	V
RESUMO.....	VI
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO E REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 A Fundação José Saramago.....	3
2.2 O turismo cultural e o turismo literário	5
2.3 O TripAdvisor	9
2.4 Customer-based equity – O modelo conceptual.....	10
3. METODOLOGIA	14
3.1 Amostra	14
3.2 Netnografia e análise de conteúdo.....	14
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	17
4.1 A marca “Fundação José Saramago”	17
4.2 A aplicação do modelo de Keller à Fundação José Saramago	18
4.3 As associações da Fundação José Saramago: panorâmica geral.....	19
4.4 Características das Associações	26
4.4.1 A força das Associações.....	26
4.4.2 A favorabilidade das Associações.....	27
4.4.3 A especificidade das Associações	30
4.5 Tipos de Associações	32
4.5.1 As atitudes.....	32
4.5.2 Os benefícios.....	33

4.5.3 Os atributos	33
5. CONCLUSÕES	38
6. FUNDAÇÃO JOSÉ SARAMAGO – PROPOSTAS DE MELHORIA	40
6.1 Falar para diferentes públicos-alvo	40
6.1.1 Visitas escolares	40
6.1.2 Universidades seniores	41
6.1.3 Os locais	41
6.1.4 Turistas atraídos pelas obras de José Saramago	42
6.1.5 Turistas de passagem	42
6.2 O que pode(ria) mudar?	42
6.2.1 Reforçar a ligação da visita ao escritor e às suas obras	43
6.2.2 Potenciar a atração de visitantes, estimulando visitas repetidas	43
7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	45
8. PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	46
9. BIBLIOGRAFIA	47
10. ANEXOS	53

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Número total de visitantes nacionais e estrangeiros à FJA em 2014 e 2015.. 5

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo (Simplificado) da Equidade de Marca de Keller (1993)..... 11

Figura 2 – Características que mais se destacam na imagem da Fundação José Saramago
..... 36

Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos

ATL – Associação Turismo Lisboa

CB – Casa dos Bicos

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DGPC – Direção Geral do Património Cultural

FJS – Fundação José Saramago

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

P2P - Peer to Peer

TL – Turismo de Lisboa

TP – Turismo de Portugal

UGC – User Generated Content

UNWTO – World Tourism Organization

Resumo

A Fundação José Saramago tem a sua sede na Casa dos Bicos, em Lisboa. Este edifício, inserido num dos bairros históricos de Lisboa – Alfama – encontra-se classificado como monumento nacional. A FJS tem como objetivo promover o estudo da obra literária do seu fundador, bem como preservar o seu espólio, perpetuando assim a memória do escritor José Saramago. Considerado como um dos expoentes máximos da literatura portuguesa, José Saramago tem inúmeras obras publicadas e traduzidas em várias línguas. O relevante interesse histórico do edifício e a função que desempenha atualmente, ou seja, a divulgação da vida e obra do escritor, foram elementos fundamentais para a determinação do presente estudo, que se propõe analisar os atributos da imagem de marca da Fundação José Saramago através dos traços das associações de memória revelados pelos visitantes. É com este propósito, no âmbito do turismo cultural e literário, que a nossa investigação levou a efeito uma análise netnográfica com base no modelo de associações de memória da imagem de marca de Keller, trabalhando com os comentários recolhidos no *site TripAdvisor* entre março de 2013 e novembro de 2016. Os principais resultados do tipo e da natureza das associações são positivos, fortes e, na sua maioria, favoráveis. Apesar da existência de pontos fracos e desfavoráveis – expectáveis – existe também um leque de opiniões mistas. Com base nos resultados, são apresentadas propostas para a gestão da imagem de marca, bem como estratégias de comunicação a desenvolver, para que a Fundação José Saramago seja considerada como um local de atração turística do ponto de vista cultural e literário, conseguindo fidelizar os turistas ao destino.

Palavras-Chave:

turismo cultural; turismo literário; netnografia; análise de conteúdo; associações de memória; imagem de marca; Fundação José Saramago; Casa dos Bicos

1. Introdução

A leitura é, provavelmente, uma outra maneira de estar em um lugar.

José Saramago

O turismo é hoje globalmente considerado a mais importante atividade de serviços, verificando-se uma verdadeira concorrência à escala planetária graças à abertura de fronteiras (TP, 2016), permitindo, assim, que locais distintos disputem os mesmos turistas.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (WTO, 2016), a Europa recebeu, no ano de 2015, aproximadamente 608 milhões de turistas, dos quais cerca de 225 milhões com destino ao sul da Europa e, destes, 10 milhões com destino a Portugal. As projeções até ao ano de 2020 apontam para a entrada de 620 milhões e, até ao ano de 2030, de 744 milhões (WTO, 2016).

Não é, portanto, plausível que Portugal seja conhecido apenas como um destino de sol e praia, dado o seu reconhecido património cultural e a sua longa história. Com o intuito de Portugal se diferenciar dos demais, no sentido de se posicionar de forma a conseguir a fidelização do turista, é fundamental que os agentes demonstrem a sua capacidade de iniciativa, com o objetivo de criarem condições de diferenciação que se mantenham no tempo, que evoluam e se vão adaptando, mantendo a sua relevância e fazendo com que Portugal se salguarde como um país atrativo do ponto de vista turístico.

Assim, Portugal terá de apostar em novas ofertas turísticas, com o desenvolvimento de novos produtos e aproveitando os recursos disponíveis para tal. Neste contexto, o património cultural existente será certamente uma mais-valia, permitindo que novos produtos e/ou serviços se manifestem no mercado, proporcionando aos turistas novas experiências.

Com a modificação e evolução dos gostos, necessidades e preferências dos turistas, tem sido crescente o interesse pelo turismo cultural (TP, 2016). É, portanto, importante, para o setor se afirmar no mercado, conhecer as motivações e expectativas dos visitantes de modo a poder dar uma resposta adequada, por exemplo, através de programas específicos, pois o turista de hoje, em especial o turista com motivações culturais, para além de ver, gosta de participar.

Neste contexto, é relevante abordar o turismo literário como segmento do turismo cultural (Hoppen, Brown, & Fyall, 2014), pois, para Baleiro e Quinteiro (2014), o texto literário tem servido de referência aos visitantes para planearem as suas viagens. Segundo Hendrix (2014), o foco nas casas dos escritores, nos lugares que frequentaram e em espaços associados às suas obras tem estado na origem do desenvolvimento de novos destinos e itinerários. Vislumbra-se, assim, uma nova oportunidade de desenvolver a atividade turística de forma sustentada, impulsionando o turismo em Portugal, particularmente na cidade de Lisboa.

O setor turístico, porém, carece ainda de estudos que permitam identificar a forma como este serviço deve ser gerido e melhorado (Hendrix, 2014). Reconhecendo a importância do turismo como fator de desenvolvimento a nível económico e cultural, pretende-se com este trabalho identificar os atributos de imagem de marca da Fundação José Saramago no âmbito do turismo literário, considerando a forma como o seu conhecimento poderá vir a constituir uma mais-valia nas estratégias de comunicação a adotar para uma maior fidelização do turista ao destino.

2. Enquadramento e Revisão da Literatura

O enquadramento e a revisão de literatura que a seguir se apresentam pretendem focar os tópicos fundamentais necessários ao desenvolvimento deste trabalho. No primeiro, abordamos o objeto de estudo, ou seja, a Fundação José Saramago, explicando as suas origens, onde se situa, o edifício onde está instalada, bem como outras considerações de caráter mais geral. No segundo, o foco é o turismo literário como segmento do turismo cultural, considerando o modo como este pode contribuir, associado à Fundação José Saramago, para o desenvolvimento do turismo literário na cidade de Lisboa. No terceiro, aborda-se a questão das manifestações de turismo cultural na internet. No quarto, referimos o Modelo Equidade da Marca de Keller (1993) como suporte ao estudo a efetuar, referindo as dimensões de equidade da marca, nomeadamente no que diz respeito à notoriedade e à imagem, tendo em atenção que o objetivo do estudo é a identificação dos atributos da imagem percebida da FJS.

2.1 A Fundação José Saramago

Fundada em vinte e nove de junho de dois mil e sete, a Fundação José Saramago é uma fundação da natureza cultural, sem fins lucrativos, com sede em Lisboa. Tem por objetivo promover o estudo da obra literária do seu Instituidor, bem como da sua correspondência e espólio e respetiva preservação, perpetuando a memória do escritor José Saramago, cuja obra foi distinguida em diversos países, com vários prémios, destacando-se o Prémio Camões em 1995 e o Prémio Nobel da Literatura em 1998. Atendendo ao valor da obra do escritor e à sua “atitude perante a vida” (FJS, 2016), a Fundação tem como objetivo ser a casa do autor, “abrigá-lo” enquanto homem, ou seja, preservar as suas ideias e fazê-las prologar-se no tempo.

Instalada na Casa dos Bicos, em Lisboa, junto à margem do Rio Tejo, a Fundação José Saramago ocupa um espaço classificado como monumento nacional (DGPC, 2016) que se apresenta, em si mesmo, como um património com uma relevante história. Mandada edificar por Brás de Albuquerque (filho do segundo Vice-Rei da Índia, Afonso de Albuquerque) entre 1521 e 1523, é um exemplar raro da Lisboa Manuelina, representativo da arquitetura civil da Lisboa do século XVI. Inspirado nos palácios *dei diamanti* italianos (palacetes de Veneza), o edifício era composto por uma loja, uma sobreloja e dois andares

nobres. O seu nome advém da sua fachada, com mais de mil pedras em bico (DGPC, 2016).

Com o terramoto de 1755, o edifício sofre profundamente, tendo em 1772 sido parcialmente reconstruído, embora perdendo a sua estrutura quinhentista original. No decorrer do século XIX, a casa foi utilizada para as mais diversas funções, inclusive como armazém de bacalhau (DGPC, 2016).

É adquirida pela Câmara Municipal de Lisboa (CML) em 1960, mas só em 1981 é posto em prática o seu plano de recuperação, pela mão do arquiteto Santa Rita. A fachada é, assim, reconstruída tendo por base imagens antigas de Lisboa que mostravam a estrutura original da Casa dos Bicos. Recuperam-se os dois andares, então perdidos com o terramoto, e adapta-se o espaço às novas funções museológicas, patrocinado pela Comissão Organizadora da XVII Exposição Europeia de Arte, Ciência e Cultura, com a finalidade de acolher o núcleo expositivo “Os Descobrimentos Portugueses e a Europa do Renascimento” (TL, 2016).

Em 2008, a CML cede, por um prazo de dez anos, os dois pisos superiores do edifício à Fundação José Saramago. No piso térreo, é criado um núcleo arqueológico, disponível para visitas ao público, onde se encontram vestígios como “um troço da muralha fernandina, tanques romanos (cetárias), vestígios de cerca moura, de origem árabe, bem como memórias de diversas épocas ao longo de 2000 anos” (DGPC, 2016). Assim, visitando a Fundação José Saramago, na Casa dos Bicos, ficamos a conhecer também um pouco da história da cidade de Lisboa.

Segundo a FJS (2016), em 2015 verificou-se um interesse acrescido, tanto a nível nacional como internacional, pela obra literária de José Saramago (vinte dos seus livros traduzidos em treze países), tal como pela sua vida e obra, assim como um crescente reconhecimento por parte de quem visita a Fundação. Nesse ano, registou-se um total de 25 852 visitantes, sendo 16 936 de nacionalidade portuguesa e 8 916 estrangeiros. Verifica-se, ainda, um acompanhamento através das redes sociais, tendo a Fundação 69 394 seguidores no Facebook e 8100 no Twitter (FJS, 2016).

Como se pode verificar pela tabela 1, verificou-se um decréscimo no ano de 2015, em relação ao ano de 2014, de cerca de 3 800 visitantes estrangeiros e um aumento no número de visitantes nacionais em 2 100, aproximadamente.

Ano	Total Visitantes	Nacionais	Estrangeiros
2014	27 523	14 748	12 775
2015	25 852	16 936	8 916

Tabela 1 – Número total de visitantes nacionais e estrangeiros à FJA em 2014 e 2015

Considerando que as visitas por parte de turistas à capital portuguesa superaram em 2015 a fasquia dos três milhões, o que se traduziu num aumento de aproximadamente 5% em relação ao ano anterior (TP; INE, 2016), e considerando que 99,3% dos visitantes manifestaram interesse em querer voltar (ATL; CML, 2015), emerge, assim, a possibilidade de, através do turismo literário, tornar a FJS num polo de atração turística com grande potencial de crescimento, dada a enorme divergência entre o número de turistas que visitam a capital portuguesa e o número de visitas à FJS – pelo que se considera relevante estudar o papel e a influência que José Saramago pode ter para o turismo na cidade de Lisboa, identificando a forma como os prestadores de serviços a ele ligados conseguem transmitir uma imagem junto dos visitantes capaz de os atrair e fidelizar.

2.2 O turismo cultural e o turismo literário

Segundo o Turismo de Portugal (2015), o turismo é concorrencial à escala global. Para que gere valor, são necessárias propostas inovadoras e criativas capazes de atrair turistas que prefiram o destino Portugal a qualquer outro. Com uma concorrência cada vez mais competitiva, será necessário apostar numa maior diferenciação do destino, posicionando-o adequadamente para captar mais turistas. Os fatores de diferenciação têm de ser avaliados na medida em que possam evoluir e adaptar-se de “modo a manter a sua relevância face à concorrência” (TP, 2015).

Considerado um dos segmentos da atividade turística que mais tem crescido, o turismo cultural impõe-se como impulsionador do desenvolvimento dos destinos. Richards (2010) defende que uma das áreas de maior crescimento do turismo global nas últimas décadas tem sido o turismo cultural, globalmente definido como «a visita à comunidade recetora

com interesse em aspetos históricos, artísticos, científicos ou estilos de vida e de herança oferecidos por uma comunidade» (Silberberg, 1995). Este segmento abrange não só o património material como também o imaterial, possibilitando um vasto conjunto de propostas, sejam elas culturais, sociais ou outras.

Hoppen, Brown, & Fyall (2014) consideram o turismo literário como uma subcategoria do turismo cultural, visão corroborada por Henriques e Henriques (2010), autores que defendem que o “o turismo literário se constitui enquanto segmento do turismo cultural e tem vindo a ganhar crescente importância” (p.16). Como exemplo do que se ocorre em várias cidades europeias, referimos o caso de Dublin, que, apesar da sua ligação a outras figuras literárias importantes, se tornou num destino literário graças a James Joyce e ao seu romance *Ulysses*. Com a recriação dos passos do personagem principal, Leopold Bloom, realiza-se o evento “Bloomsday”. Este evento, que atrai anualmente turistas de todo o mundo, consiste na realização de vários passeios com o intuito de se conhecer melhor os lugares referidos na obra, relembando “linhas de texto” e até imitando o vestuário do personagem. A cidade conta ainda com outras iniciativas que lhe permitem ter uma agenda anual ligada ao turismo literário. Outro, e não menos importante, exemplo é o da cidade de Praga, onde Franz Kafka viveu e onde se encontram inúmeros locais referidos na sua obra. Na verdade, no final do seu livro *O Processo*, Kafka, através do seu personagem K, comenta algumas gravuras e encarna o papel de guia turístico que irá dar a conhecer a sua cidade a um turista italiano. Parece uma premonição: o autor que morreu quase desconhecido transformou-se, nos dias de hoje, no cicerone da sua cidade natal.

Cada vez mais procurado (Hendrix, 2014), o turismo literário apresenta-se como uma porta aberta para a divulgação do nosso património através dos nossos autores e das suas obras. É, portanto, fundamental que consigamos criar uma ligação entre o turista e o destino, diferenciando-nos dos demais e reforçando estratégias de comunicação que nos permitam atingir o objetivo de fidelizar e reter visitantes com base na literatura. De facto, por todo o mundo, o foco nas casas dos escritores e em lugares que frequentaram tem dado origem a novas perspetivas turísticas (Hendrix, 2014). Os destinos de férias de turismo de massas, conhecidos como de sol e praia, deram a vez a novos nichos de mercado resultantes da diversificação da oferta (Boyd, 2002), num contexto em que os modernos visitantes, perante novas opções e escolhas, se vão transformando em seres

mais sofisticados, envolvidos com as diversas especialidades do turismo (Bonn, Matthews, Hayes, & Cave, 2007).

Existe, com efeito, uma relação privilegiada entre literatura e turismo. O modo como podemos associar a experiência turística ao texto literário que a motivou, e através desse texto conseguimos guardar aquilo que perderíamos se apenas na nossa memória a guardássemos, como num arquivo, permite-nos prolongar no tempo essa memória temporária, pois o texto literário estará sempre disponível para nos intensificar o pensamento e fazer-nos recordar, através das palavras, a experiência já vivida num determinado local (Baleiro e Quinteiro, 2014).

É através do texto literário que o leitor desperta para a vontade de conhecer determinado destino e percorrer os caminhos que o protagonista ou outras personagens da história percorreram. Na verdade, sustentam Baleiro e Quinteiro (2014), os locais servem de inspiração à construção de textos literários e, em simultâneo, o texto literário serve de inspiração ao visitante que planeia a sua viagem. É a associação entre o real e o imaginário, sugere Herbet (2001), que proporciona a experiência cultural do visitante e que o motiva a deslocar-se a um local. Esta perceção do imaginário permite transformações subjetivas, quer individuais quer coletivas, na forma de analisar a realidade, mudança que pode ser entendida como a procura da diferença, ou como a exploração prática do turismo (Cohen, 2005).

A imagem de um lugar descrita num texto literário é considerada um elemento fundamental da perceção que se vai ter desse local e da construção da imagem desse espaço. É através da imagem e da memória que dela fica que se consegue, ou não, o processo de transformação em produto turístico. Este produto depende do imaginário de cada visitante e da capacidade que cada um tem de o vivenciar, de lhe conseguir retirar emoções e transmiti-las a outros. Uma frase ou uma imagem podem despertar vontade de conhecer determinado lugar, pois o leitor sente necessidade de tomar contacto com essa realidade, seja ela realmente verdadeira ou só fruto da sua imaginação. Assim, estes lugares podem transformar-se em potenciais destinos turísticos.

Para que a experiência turística seja considerada positiva, de modo a que se consiga que o visitante tenha a intenção de revisitar, é necessário que cada local entenda corretamente as suas necessidades. De nada serve uma estratégia de promoção se esta não for corretamente percebida pelo visitante, pois esta deve ser uma estratégia considerada

sustentável a longo prazo, como afirmam Hoppen, Brown, e Fyall (2014). Por outro lado, a articulação entre turismo e literatura, do ponto de vista da capacidade de esta última poder ancorar vantagens competitivas para o setor turístico, carece ainda de estudos que permitam identificar a forma como este serviço deve ser gerido e melhorado (Hendrix, 2014).

Enquanto elemento identitário de uma cidade, o património literário deve ser considerado como veículo de articulação com e entre outros elementos, sejam eles arquitetónicos, paisagísticos, linguísticos, entre outros; ou seja, deve verificar-se uma integração na oferta e procura do turismo cultural. Na visão de Volkerling (1996), as políticas culturais estão cada vez mais inseridas em amplas estratégias de desenvolvimento económico e de construção de imagens de cidades.

Esta oferta deve proporcionar uma experiência que vá ao encontro do que é desejado pelo leitor, isto é, a partir do texto literário, conseguir reconstruir a cidade. Esta reconstrução – afirmam Henriques e Henriques (2010) – apenas é possível se for associada a elementos tangíveis, como monumentos, lugares, edifícios, e intangíveis como histórias, costumes entre outros.

A cidade de Lisboa é uma cidade literária, tendo o seu nome associado a vários escritores, dos quais se destaca Fernando Pessoa, que nasceu e morreu nesta cidade e por ela foi muito influenciado. Associado ao escritor, existem percursos temáticos onde são referenciados diversos elementos tangíveis, como a casa do escritor, largos, igrejas, cafés, roteiros onde se faz menção à cidade e aos seus bairros, ruas e praças. São estes elementos que nos remetem para a vida e obra do autor, na medida em que nos auxiliam na interpretação da cidade e do que ela representa.

Quando comparada com outras cidades da Europa, como Dublin, porém, Lisboa está ainda a dar os primeiros passos na integração de itinerários na vida sócio-económica da cidade (Henriques, Henriques, 2010). Será, assim, relevante para o turismo cultural, e particularmente para o turismo literário, que os itinerários sejam associados ao marketing turístico da cidade, pois tal enriquecerá a aposta no património literário como elemento identitário da cidade. A programação cultural da cidade deve, desta forma, apostar em eventos a ele associados e, em conjunto com as entidades prestadoras destes serviços, fomentar o desenvolvimento de novas atividades relacionadas com o desenvolvimento cultural da cidade e, em particular, com o turismo literário.

2.3 O TripAdvisor

Numa época em que o espaço digital se assume como plataforma privilegiada para a divulgação de opiniões e comentários sobre experiências turísticas, a análise do *feedback* deixado nas redes sociais constitui uma importante ferramenta com vista a identificar os traços de imagem das entidades prestadoras de serviços (Kozinets, 2015). Sem esta perceção, o trabalho desenvolvido pelos operadores carece de fundamentos para eventuais alterações na forma como os seus serviços são oferecidos ao público.

Disponível em plataforma digital, o *TripAdvisor* é provavelmente um dos sites mais conhecidos a nível mundial como *site* para avaliar locais e estabelecimentos (Observador, 2016). Apresenta um serviço com sugestões de viagens (restaurantes, hotéis, atrações, entre outros) baseando-se nas avaliações efetuadas pelos próprios utilizadores.

Para garantir a credibilidade do serviço, o *TripAdvisor* monitoriza há mais de uma década as avaliações dos seus utilizadores, conseguindo, assim, distinguir o comportamento normal de um avaliador daquele que não o é, detetando fraudes (TripAdvisor, 2016). O site do *TripAdvisor* tem a particularidade de trabalhar com um algoritmo que permite aferir o que o viajante acha dos locais que visitou, nomeadamente no que diz respeito à quantidade e qualidade das avaliações, bem como a data em que as mesmas foram escritas no site (TripAdvisor, 2016).

O *TripAdvisor* considera que as suas classificações são: (1) autênticas e genuínas, pois não existem resultados influenciados por classificações pagas; (2) atualizadas, pois existe uma inserção constante de novas informações; (3) globais, porque apresentam as avaliações efetuadas em todo o mundo; (4) imparciais, pois baseiam-se em opiniões positivas e negativas.

Uma das mudanças mais visíveis do mundo atual é o acesso à informação e à comunicação digital. Cerca de três mil milhões de pessoas em todo o mundo têm diariamente acesso a alguma forma de comunicação digital, o que lhes permite experiências sociais *on-line*. É, sem dúvida, uma das mudanças mais significativas na aprendizagem e na interconexão da história humana, sugere Kozinets (2015). São estas conexões interpessoais na *internet* que permitem uma difusão inédita de todo o tipo de reflexões, espelhando as nossas vivências e as dos demais, disseminando-as pelos

diversos canais disponíveis, constituindo uma fulcral fonte de informação para uma adequada promoção dos destinos.

2.4 Customer-based equity – O modelo conceptual

Tendo em conta que o objetivo deste estudo se foca na identificação dos atributos da imagem percebida da FJS, é necessário garantir que a análise de dados a efetuar tenha como suporte um modelo coerente com o objetivo a que nos propomos. Neste sentido, consideramos relevante a utilização do Modelo Equidade da Marca de Keller (1993), para o estudo em questão.

Para (Keller, 2003), equidade é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre as respostas dos consumidores aos programas de marketing da empresa. Está diretamente relacionada com o valor criado para o consumidor, seja ele individual ou coletivo. Keller refere-se ao valor da marca como *customer-based equity*, ou seja, o valor da marca que é construído na mente do consumidor.

Uma das motivações que levam ao estudo da equidade da marca é o objetivo de aumentar a produtividade e eficiência das ações de marketing da organização (Keller, 1993). Para que tal aconteça é necessário aferir de que forma o consumidor conhece e valoriza a marca.

Na tentativa de descobrir de que forma o conhecimento da marca está relacionado com a sua equidade Keller (1993) idealiza o conhecimento da marca em duas componentes individuais básicas, a que chama “identificadores da marca”: **notoriedade** e **imagem** (Figura 1). Para Keller, o conhecimento da marca funciona como um “nó” na memória da marca, ligado a um conjunto de diferentes associações. Pretende-se, então, identificar quais são as propriedades deste “nó” da marca e das suas associações. É uma tarefa crítica, no sentido em que o conhecimento da marca tem influência no que vem à mente do consumidor quando ele pensa na marca, estando, assim, a responder à atividade de marketing que foi desenvolvida pela organização.

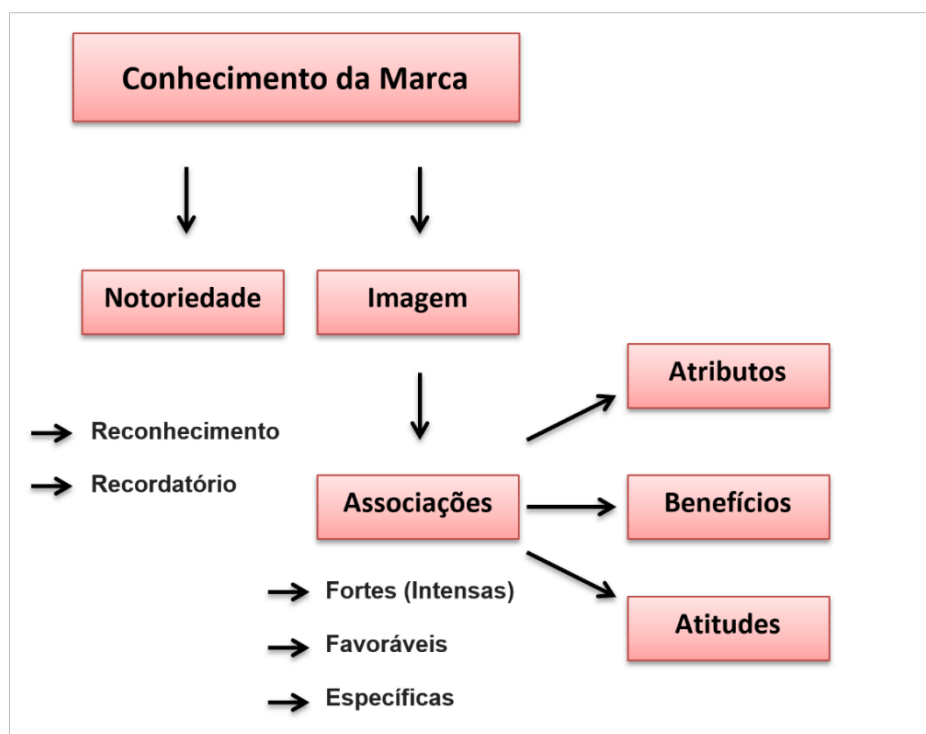


Figura 1 – Modelo (Simplificado) da Equidade de Marca de Keller (1993)

Para Keller (1993), o conhecimento da marca - e, em consequência, o seu valor - pode aferir-se segundo duas dimensões: a notoriedade e a imagem.

A **notoriedade** está diretamente relacionada com a capacidade que o público-alvo tem de identificar a marca e a facilidade com que esta aparece na sua memória. Trata-se de um conceito neutro, distinto da reputação ou da imagem – é o quanto a marca é conhecida dos públicos. Associados à notoriedade, distinguem-se ainda dois conceitos: (1) o reconhecimento da marca, definido como a capacidade que o consumidor possui de reconhecer a marca quando exposto a ela ou quando a marca é mencionada (designada por notoriedade assistida); (2) a recordatória da marca, definida como a capacidade que o consumidor possui de se lembrar da marca, de a conhecer verdadeiramente, por exemplo, através da referência a uma outra categoria de produtos onde ela possa estar inserida (designada por notoriedade espontânea).

A **imagem** de marca é definida como as percepções dos consumidores refletidas nas associações que estes retêm na sua memória. Estas associações são os “nós” informacionais ligados à marca e abrangem o significado que a marca tem para os seus consumidores.

A componente da imagem da marca é um construto do recetor – o público – que sobre ela mantém um conjunto de associações. Keller identifica três tipos: (1) atributos, (2) benefícios, (3) atitudes, realçando como critérios desejáveis que estas associações sejam fortes, favoráveis e específicas.

Os **atributos** são um conjunto de características descritivas que pretendem caracterizar o produto e/ou serviço da marca e resumem o que o consumidor pensa que os produtos são ou têm. Keller (1993) identifica quatro tipos fundamentais de atributos: (a) informação sobre o preço; (b) informação sobre a embalagem; (c) imaginário do utilizador; (d) ocasião de consumo.

Os **benefícios** aludem ao valor individual que o consumidor relaciona com o bem ou com o que ele pensa que este pode fazer por ele. Estes benefícios podem ter uma natureza: (a) “funcional”, quando correspondem aos atributos físicos do produto e se relacionam com as necessidades básicas do consumidor; (b) “simbólica”, quando relacionados com as vantagens extrínsecas da utilização do produto de marca, que se prendem com a necessidade de aprovação social; (c) “experimental”, quando exprimem a forma como é sentida a utilização do produto, relacionando-a como os atributos intrínsecos do produto.

Já as **atitudes** são avaliações globais que os consumidores fazem da marca, correspondentes a uma propensão para algo, um movimento de (des)aproximação do consumidor face à marca. Sendo uma função de todos os atributos e benefícios associados à marca (Keller, 1993), as atitudes definem as ações do consumidor e a escolha da marca.

As características das associações anteriormente referidas podem ser definidas em função de três critérios: (1) **intensidade**, isto é, a força da associação, que depende da quantidade e da qualidade do processamento da informação, ou seja, de quanto e como o consumidor pensa na marca; (2) **favorabilidade**, que depende da satisfação das necessidades do consumidor e da opinião mais ou menos favorável que adquiriu na sua experiência com a marca; (3) **especificidade**, quando conferem ao consumidor uma motivação específica para a aquisição dessa marca em detrimento de outra. Isto só é conseguido se a marca apresentar um posicionamento específico e uma vantagem competitiva única. Estas associações específicas evidenciam a diferença da marca face à concorrência, podendo ou não basear-se nos atributos do produto ou requisitos do serviço.

A conceptualização de todas as dimensões que compõem o “construto” marca resultam de uma avaliação de natureza qualitativa, já que para Keller, “...*não existe uma única*

medição ou número que possa captar a equidade da marca. Pelo contrário, a nossa convicção é de que a equidade da marca é um conceito multidimensional e que depende das ações que a empresa consiga promover para capitalizar o potencial viabilizado pelo conhecimento da marca, existente na cabeça dos consumidores.” (Keller, 1993).

3. Metodologia

Com a finalidade de identificarmos os atributos da imagem de marca da Fundação José Saramago, objeto da presente investigação, optámos por uma metodologia qualitativa de natureza flexível, empregando procedimentos baseados na netnografia, na análise de conteúdo e no modelo de equidade de Keller anteriormente descrito.

3.1 Amostra

Da recolha de dados efetuada no *site* do *TripAdvisor* em 12 de novembro de 2016, foram apurados, no período compreendido entre março de 2013 e novembro de 2016, 171 comentários de um total de 189 colocados por visitantes nacionais e estrangeiros (a totalidade de comentários então existentes). Os comentários analisados encontram-se em cinco línguas; 93 em português, 29 em inglês, 23 em espanhol, 19 em italiano e 7 em francês. Os 18 não analisados encontram-se noutras línguas. Por serem retirados de uma plataforma digital, como já referido, a caracterização dos autores não foi possível.

3.2 Netnografia e análise de conteúdo

Segundo Kozinets (1998) e Xun e Reynolds (2009), a netnografia enquadra-se no conjunto de abordagens qualitativas que têm como objetivo explorar o comportamento do consumidor através da sua pegada nas plataformas digitais. Trata-se de uma metodologia etnográfica que aborda os comentários recolhidos na internet. Segundo Rageh, Melwar e Woodside (2013), a netnografia é utilizada para validar conceitos e tem como objetivo estudar o comportamento dos consumidores de comunidades virtuais e a cibercultura (Kozinets, 1998). Esta análise é realizada através das informações recolhidas, habitualmente dados “textuais” retirados das referidas comunidades virtuais, ou seja, trata-se de uma análise de comentários que permitem captar opiniões expressas de forma supostamente genuína sobre experiências vividas. É útil como ferramenta exploratória para estudar tópicos gerais (Kozinets, 1998).

A análise dos comentários sobre a Fundação José Saramago foi utilizada com vista a identificar atributos da imagem de marca da mesma e a sua relação com a capacidade de atrair turistas culturais e literários.

Em qualquer investigação, é importante realçar a garantia da genuinidade e de honestidade das informações, pois é com base nelas que se procurará chegar a conclusões. Na netnografia, este aspecto é ainda mais relevante, pois as comunidades virtuais são compostas por grupos de pessoas que raramente se encontram fisicamente e cuja identidade é maioritariamente desconhecida. Estas comunidades – afirma Kozinets, (2015) – encontram-se unidas por manifestos interesses comuns, com uma determinada finalidade. Neste contexto, a pesquisa netnográfica está posicionada entre o que consideramos ser uma vasta análise de dados e a proximidade da análise do discurso, com foco em eventos, atividades, lugares, rituais, atos, circunstâncias e pessoas.

Para Rageh, Melwar e Woodside (2013), o mercado global atual leva as empresas a enfrentarem novos desafios, no sentido de criarem novas experiências para os seus clientes, estimulando a consciência da marca para potenciarem a fidelização dos seus públicos-alvo. Através de estudos qualitativos – sugerem estes autores – é possível reunir informações mais aprofundadas para uma melhor compreensão das dimensões da experiência do cliente.

Segundo Xun e Reynolds (2009), os consumidores atuais estão crescentemente a utilizar sites *on-line* para a comparação de produtos e/ou serviços, pois estes permitem um acesso mais cómodo e rápido à informação. Em consequência, as experiências dos consumidores deixadas nas plataformas digitais são cada vez mais importantes para as marcas, já que permitem identificar um *feedback* mais espontâneo. Assim, e segundo Langer e Beckman (2005) a comunicação *on-line* entre os consumidores (P2P) tem vindo a ser estudada pela netnografia (Kozinets, 2002) para compreender as suas atitudes, perceções, imaginação e sensações.

Bilgram, Bartl e Biel (2011) sugerem que a internet se tornou o lugar onde os consumidores trocam as suas opiniões e preocupações pessoais sobre uma vasta gama de produtos e marcas. Uma influência cada vez mais significativa no processo de decisão do consumidor, corroboram Xun e Reynolds (2009).

A análise de conteúdo foi a ferramenta utilizada para a categorização, agrupamento e análise dos comentários recolhidos sobre a Fundação José Saramago. Para Remenyi (1992) e Krippendorff (2004), a análise de conteúdo é definida como um processo, fiável e replicável, que permite atribuir um significado mais completo a um determinado texto no contexto do seu uso; consiste em verificar, nos comentários obtidos, aqueles que se

repetem mais vezes. Remenyi (1992) considera-o um processo subjetivo, uma vez que as categorias são criadas pelo investigador.

A análise de conteúdo é considerada uma importante técnica de análise e tratamento de informação nas ciências sociais que analisa os textos no detalhe do seu ambiente, diferenciando-se, por isso, de outras abordagens para tratamento de dados.

As categorias podem ser elaboradas através da repetição de palavras ou de temas que se verificam nos comentários em análise. A análise qualitativa de conteúdo analisa a linguagem intensivamente com o propósito de classificar grandes quantidades de texto, num número eficiente de *categorias* que representam significados similares (Weber, 1990). As categorias criadas permitem perceber a realidade do visitante, em determinado ambiente de visita, bem como a realidade específica do espaço visitado.

Pretende-se, com o presente estudo, identificar os traços de imagem da Fundação José Saramago através da análise dos seus atributos, podendo, assim, fornecer uma proposta mais adequada ao desenvolvimento e à eficiente promoção deste tipo de espaços turísticos. Assim, a estruturação dos comentários é feita com base no modelo de associações de memória da imagem de marca de Keller (1993), com foco no conhecimento dos atributos e suas categorias, o impacto que têm e a classificação dos aspetos principais por temas ou categorias.

Trataremos, também, da interpretação da natureza das associações, que deverão, idealmente, ser fortes, favoráveis e específicas, e, por último, dos três tipos de associações da imagem de marca, nomeadamente, as atitudes, os benefícios e os atributos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os 171 comentários analisados, em cinco línguas – português, inglês, espanhol, italiano e francês – refletem a opinião dos visitantes da FJS e podem dividir-se em 3 grandes tipos:

- **Comentários factuais/descritivos**, nos quais não existe uma expressão positiva ou negativa de associações ou sentimentos; são apenas excertos de natureza informativa de situações. Em muitos deles, descreve-se, por exemplo, a fachada do edifício, o ano de construção, a origem do nome “Casa dos Bicos”, o bairro onde se localiza, bem como informações relativas ao funcionamento da FJS, no seu interior, e como se encontram divididos os pisos que a compõem.
- **Comentários que expressam essencialmente conselhos e indicações**, para quem queira, um dia, fazer uma visita à Fundação, nomeadamente o preço dos bilhetes, horários, dias de funcionamento, bem como o ambiente geral de funcionamento da FJS.
- **Comentários que expressam críticas, elogios, recomendações**, evidenciando os pontos fortes e fracos percebidos na visita, ou seja, aquilo que cada um viu, sentiu, revelando, assim, as suas próprias emoções e opiniões.

É através destes comentários que se passará a analisar as associações ligadas à marca FJS.

4.1 A marca “Fundação José Saramago”

A FJS não é um produto/serviço de consumo direto, que adquirimos, consumimos e do qual retiramos no imediato as ilações, ou seja, chegamos a uma conclusão final sobre determinados fatores que, de algum modo, já se encontravam predefinidos na nossa mente. A FJS é uma fundação de natureza cultural, que tem por objetivo promover o estudo da obra de José Saramago, bem como preservar e dar a conhecer o seu espólio.

Nestas circunstâncias, a avaliação feita pelos visitantes é uma avaliação global, de uma experiência global de visita a um sítio, e não apenas a imagem com que se fica do local visitado, ou seja, os seus visitantes não emitem uma opinião apenas acerca do que viram, mas também se expressam sobre reações e emoções que experimentaram ao efetuar a visita.

Esta avaliação global refere-se não apenas ao edifício onde se encontra a FJS, como também ao modo como a mesma apresenta a obra do autor, como preserva o seu acervo e como divulga as suas atividades. Trata-se de uma experiência global para o visitante, onde se destacam a obra e o próprio autor, pois, principalmente para aqueles que são amantes de literatura, e em especial da obra de José Saramago, é uma experiência que leva o consumidor a criar uma imagem de marca, com a qual mantém uma relação, porque lhe confere e reconhece uma identidade.

Numa outra vertente, e para aqueles que são menos conhecedores da obra do autor, a sua experiência global está mais relacionada com o funcionamento da FJS, nomeadamente no que diz respeito a horários, ao preço dos bilhetes, ou ainda pela curiosidade da fachada do próprio edifício onde a FJS está sediada. É importante, ainda, destacar que a experiência percebida é um misto que apenas artificialmente se pode separar totalmente da opinião sobre o local da visita.

4.2 A aplicação do modelo de Keller à Fundação José Saramago

O modelo de avaliação do valor da marca de Keller (1993) considera dois grandes pilares do valor da marca: notoriedade e imagem.

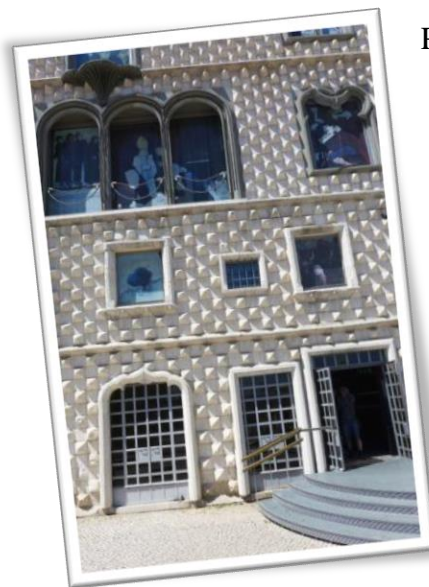
No âmbito do presente trabalho, abordar-se-á fundamentalmente o pilar da imagem, já que a notoriedade não é passível de ser identificada pelo facto de apenas terem sido considerados os comentários de pessoas que, de facto, visitaram o local. Por este motivo, não seria lógico fazer-se qualquer avaliação sobre notoriedade de marca.

No pilar da imagem, a imagem da Fundação José Saramago será analisada como qualquer outra marca, pese embora a natureza menos comercial habitualmente associada a locais culturais.

Como referido no enquadramento teórico, a imagem é, para Keller, construída com base na quantidade e no tipo de associações que as pessoas têm sobre uma marca; por outras palavras, estes nós de memória condicionam a (des)aproximação de uma marca, compõem o potencial visitante no sentido de o levar ou não a visitar o local, contribuindo também para influenciar comportamentos futuros, isto é, visita de outras pessoas, numa época em que praticamente tudo acaba na internet.

4.3 As associações da Fundação José Saramago: panorâmica geral

Os nós de memória associativa – as associações – encontram-se principalmente relacionadas com os aspetos principais, ou seja, os pontos comuns, os tópicos que se repetem nos comentários analisados.



Para uma melhor compreensão e análise dos comentários, foi efetuada uma categorização dos mesmos. Porque a FJS está sediada na Casa dos Bicos, sendo muitos os comentários sobre esse aspeto particular, começar-se-á a análise abordando os comentários relativos ao exterior, passando, depois, para o interior da Fundação.

— O Edifício

“*invulgar e singular*” a Casa dos Bicos, sede da FJS em Lisboa, é “*um testemunho arquitetónico*”,

“*num espaço único em Portugal, com uma arquitetura bem arrojada e decoração de muito bom gosto*”.

A sua “*singularidade faz-nos criar imensas expetativas do que há no seu interior*”.

Com uma “*arquitetura muito interessante*”, é considerada “*uma das pérolas*” da cidade de Lisboa.

É efetivamente realçada a sua beleza, não apenas pelos visitantes nacionais, como também pelos estrangeiros.

Para os espanhóis:

“*La casa en sí misma es ya una atracción, por su antigüedad, historia y arquitectura*”; a sua fachada “*tiene la particularidad de estar revestida de piedras que asemejan las puntas del diamante*”.

Os ingleses consideram o edifício:

“*a copy after the Diamond house in Italy*”, “*one of the most distinctive buildings in Lisbon*”.

Já para os italianos, a comparação é inevitável, pois a sua construção foi uma tentativa de replicar o Palácio de Diamantes de Ferrara:

“il dettaglio dei «diamanti» sulla facciata ricorda il Palazzo dei Diamanti di Ferrara”.

São, ainda, de realçar os comentários que fazem referência à localização da Fundação, por se encontrar *“a poucos passos da Praça do Comércio”*, na Rua dos Bacalhoeiros, *“Situado en el corazón de Lisboa, cerca del barrio de Alfama”*, sendo os franceses a dar maior destaque a esta referência:

“Au pied d’un merveilleux quartier, l’Alfama, se trouve une maison extraordinaire”.

Situa-se próxima do rio Tejo, ou como dizem os italianos, como *“curiosità: su una strada parallela che corre lungo il Tago”*.

Não se assinalam quaisquer comentários negativos sobre o edifício, pois, maioritariamente, só a vista ao exterior do edifício, *“já vale o passeio”*; a invulgar fachada, *“já justifica a visita”*, pois *“es bastante llamativa”*, atraindo a atenção quer dos que passam, quer daqueles que se deslocam propositadamente para a visita.

Para os espanhóis, a Casa dos Bicos é *“Un edificio muy bonito que merece la pena ver aunque sea desde fuera”*; para os italianos, *“Attrae sicuramente l’attenzione la facciata del palazzo”*; e, para os franceses *“Cette maison est à voir du moins sa façade extérieure”*.

O que acima referimos relativamente ao edifício, fica explícito na seguinte frase:

“Only 3/4 in europe like this building”

— A História

São vários os comentários que destacam a vertente histórica associada à Fundação:

“... edificio histórico do século XVI”, “dating from the medieval period”, é considerado “um prédio excentrico”, com uma “architettura cinquecentesca che sembra liberty”.

No terramoto de 1755, o edifício onde atualmente se situa a Fundação foi bastante destruído, tendo sido alvo de trabalhos de recuperação na década de 80 do século XX. Verifica-se uma relação da história do edifício com a história da cidade de Lisboa:

“uma oportunidade única de ter um primeiro contacto no mesmo local onde um pouco da história da cidade fica evidente”.

A casa era utilizada como depósito de mercadorias, principalmente o bacalhau, daí o nome da rua da sua localização. Durante as obras de restauração, foram descobertos vestígios arqueológicos da época dos romanos, da muralha fernandina e outros:

“The ground floor has roman remains and a history of the area” (...) “you can learn quite a bit about Oslippo, the Roman settlement that was a center of production for garum in the Roman world, and the precursor to modern day Lisbon”.

Simbolizando uma das ideias mais importantes acima referidas, destaca-se o seguinte comentário: *“É uma fatia da história que ajuda a compreender o presente”*

— **As Ruínas** (Núcleo Arqueológico da Casa dos Bicos)

O Núcleo Arqueológico da Casa dos Bicos merece vários comentários valorativos:

“...construções que existiram nesse local ao longo de muitos séculos (civilização fenícia, romana, muçulmana, cristã) ...”, que conferem ao edifício a sua aura histórica.

“A simples entrada na “Casa dos Bicos”, permite ao visitante uma viagem no tempo, permitindo visualizar in loco estruturas das épocas romanas e medievais, vale mesmo a pena entrar”.



Este é um denominador comum a todos os visitantes, independentemente da nacionalidade, pois todos consideram uma mais-valia a existência das ruínas no piso térreo.

Para os espanhóis são *“...restos arqueológicos de interés”*.

Para os ingleses *“This building really is a wonderful archaeologic value”*.

Para alguns até *“O primeiro piso que é da arqueologia é mais interessante...”* ou, *“Roman ruins and Lisboa's history was enough to keep us entertained”*, em detrimento de todo o

conjunto da exposição sobre a vida e obra de José Saramago. O espólio arqueológico existente contribui, assim, para a imagem da FJS “*onde um pouco da história da cidade fica evidente*”.

A FJS, porém, é considerada muito mais do que o edifício e a sua história. É “*uma mais valia para a nossa cultura*”.

Este espaço proporciona não só ao conhecimento da obra de José Saramago, como também disponibiliza:

— O Acervo

Como demonstram os comentários, o acervo é um dos aspetos mais diferenciadores da fundação, pois através dele ficamos a conhecer aspetos da vida e da obra do escritor.

O acervo, “*...muito interessante e interativo...*”, é composto por “*fotos, textos, livros, manuscritos, rascunhos, vídeos, jornais, reportagens, pertences pessoais, como cartas, agendas, entre outras coisas*”.

“*A casa é muito simples, mas muito bem organizada, espelhando o seu percurso, trabalho e vivência como pessoa*”.

— Uma **Retrospectiva da vida** de José Saramago

Relevante na divulgação da vida do escritor, como se pode ver pelos comentários, é a retrospectiva proporcionada através de textos, anotações, vídeos e documentários disponíveis ao público e que “*recontam o percurso do escritor*”.

Podemos, assim explorar e conhecer “*um bocadinho*” da vida deste “*incrível escritor português*”, e que também pode servir de motivação para quem “*quer conhecer mais e se aventurar nos livros de Saramago*”.

— A **Réplica do escritório** do autor

Os comentários revelam a importância e o alcance quem tem, para os visitantes, conhecer o espaço de trabalho do autor: “*emocionante*”.

Este espaço de trabalho, onde se pode ver a sua máquina de escrever, “*si, su vieja máquina de escribir*”, os seus óculos e principais livros de referência, é um espaço que, só por si, transmite autenticidade, ou seja, aquilo que mais se pode associar a José Saramago, os seus instrumentos de trabalho.



Para os visitantes espanhóis, traduz-se na “*posibilidad de acceder al proceso de construcción literaria del Premio Nobel portugués*”.

Para os ingleses “*a good introduction to his life and work*”,

Para os italianos “*I suoi occhiali vicino alla macchina da scrivere mi hanno fatto rivedere il sommo pensatore Josè*”.

Um espaço único, sendo a sua missão manter viva a memória que partilhamos de José Saramago e da sua obra, a FJS é considerada “...*um dos muitos locais em Portugal, onde se pode perceber a imensidão da obra de Saramago e perceber a sua vida*”.

— As **Cinzas** debaixo da oliveira – um pormenor de autenticidade

Em frente à Casa dos Bicos/FJS encontra-se uma homenagem ao escritor, simbolizada por uma oliveira que veio da sua terra natal, a Azinhaga, na Golegã, e por um banco de jardim feito em mármore de Pêro Pinheiro (homenagem à sua obra *Memorial do Convento*). Sobre as suas cinzas, foi colocada terra que veio de Lanzarote (ilha do arquipélago das Canárias), onde o autor viveu muitos anos. Este aspeto singular da FJS não passou indiferente aos visitantes, que sobre ele fazem diversos comentários:

“*Di fronte alla Fondazione di Saramago vi è un piccolo ulivo dove, per espressa volontà dello stesso, sono sepolte le sue ceneri*”;

“en la calle y delante de la fachada, el olivo con parte de las cenizas del fallecido nobel. Una visita, pues, para el sentimiento y el disfrute intelectual de quienes amamos a este inagotable crítico de nuestro tiempo”.

Característica única deste lugar, recorda uma das frases da obra *Memorial do Convento*, inscrita numa placa junto à oliveira:

“Mas não subiu para as estrelas se à terra pertencia”.



Relativamente aos aspetos práticos da FJS, são de realçar os comentários feitos à:

— **Livraria e Loja**

“lojinha encantadora”, no terceiro andar, *“tem livros escritos por ou sobre Saramago”*, posters e outros objetos com a marca da fundação.

Aqui encontra-se toda a obra do escritor, *“a bookstore dedicated to his life and works”* em várias das línguas em que foi publicado: *“Lo valioso, hay que reconocer, es que se consiguen los libros, creo que todos”*.

Existe um pequeno espaço *“um canto da livraria”* – dedicado à amizade e relação que José Saramago teve com Jorge Amado, com *“inúmeras fotos, escritos e recortes de publicações em jornais, inclusive textos que ele escreveu sobre a morte do escritor baiano”*.

As histórias de Saramago e Jorge Amado se *“entrelaçam no museu”*.

— **O Atendimento**

Muito importante num espaço como a FJS é o atendimento que é prestado aos visitantes e o nível de conhecimento que é transmitido, quer relativamente à própria Fundação, quer à vida e obra de José Saramago. Neste ponto, e sem exceção, todos os visitantes que abordaram este tópico são unânimes em referir que os funcionários da FJS, são:

“entusiastas do trabalho da Fundação e do autor”;

“muito simpáticos, atenciosos, prestativos, e envolvidos com a Fundação”;

No que às visitas guiadas diz respeito, a opinião mantém-se:

“muito boa explicação”;

“the staff are extremely knowledgeable of José and can engage in provocative discussion about themes, intents...”.

O mesmo sucede no em relação às obras:

“o atendente da livraria explicava pacientemente a um casal, em inglês, quem era Saramago, e ainda dava indicações de leitura”; um visitante inglês que destaca *“the enthusiasm of the glassed book seller”*.

De um modo geral:

“addetti molto cortesi”;

“las personas super bondosas y amables”;

“l'accueil du personnel de la Fondation est remarquable”.

Quando se entra na FJS *“si ha l'impressione che qualcuno veramente ci stia aspettando”*.

— **Opinião Global** sobre a FJS

São abordados pelos visitantes tópicos como os preços, considerados pela maioria como acessíveis:

“por apenas 3 euros você pode explorar e conhecer...”;

“te cuesta solo tres euros”;

“it's only a few euros to get in”;

“l'ingresso costa solo 3€” – “costi irrisori”;

São poucos os que abordam a versatilidade de o bilhete da FJS permitir a visita à Fundação Fernando Pessoa, por apenas 1 euro, e vice-versa.

O horário de funcionamento é outro tópico referido, muito relacionado com a pouca informação disponível – *“peu d'informations sur les horaires”* – e com o desagrado de muitos que referem *“no pude entrar porque cierra los domingos”*, *“sadly we found it closed”*.

Quanto ao tempo gasto na visita à FJS, “*não gastei mais do que 1:30h no local*”, “*... I hour is sufficient for most visitors*”.

A localização da FJS é referida como “*excelente ubicación*”, “*splendid location*”.

Quer se goste, ou não, de José Saramago, quer se conheça, ou não, a sua obra, visitar a FJS é hoje um “*passeio obrigatório*”, já que “*vale a pena a visita*” a um “*lugar especial*”.

4.4 Características das Associações

No seu modelo, Keller sublinha como critérios desejáveis para as associações que estas sejam fortes, favoráveis e específicas. Passaremos, em seguida, a abordar cada um destes tipos, exemplificando-os com os comentários extraídos do Tripadvisor.

4.4.1 A força das Associações

As associações relacionadas com a marca Fundação José Saramago são tendencialmente **fortes**, sobretudo as que se referem aos sentimentos e emoções vividas por aqueles que, de algum modo, têm algum conhecimento do escritor, quer seja da sua vida ou da sua obra, nomeadamente, aquelas que se relacionam com pormenores da vida do autor e que relatam as suas vivências, como é o caso dos autores de comentários como: “*conhecer a história de um garoto que fugia escondido para ler até ganhar o Nobel é fantástico! Imperdível*”; a visualização do vídeo com a “*carta para Josefa, minha avó emociona*”, “*chorei vendo imagens...*”; ou “*é realmente emocionante visitar um espaço dedicado a tão talentoso escritor*”; “*imperdível para os amantes da escrita do prémio Nobel da literatura*”.

A expressão “*Deixei a fundação extasiada!*” exprime o quão fortes podem ser as emoções sentidas pelos visitantes da FJS, pois as suas sensações são despertadas através do encantamento que sentem ao reviverem momentos da vida do escritor.

Também para os visitantes estrangeiros que conhecem a obra de Saramago “*este es el paraíso*”, (...) “*me emocioné, enamoré y disfruté de cada momento*”. Para os ingleses “*this is a must see*”, pois no seu conjunto tudo o que apresenta é “*outstanding (...) and a wonderful experience*”.

O contacto proporcionado com os objetos pessoais do escritor cria uma ligação com o visitante que os deixa com “*um nó na garganta!*”; “*per me, è stato emozionante*” ficando alguns com a “*emoção à flor da pele*”. Todas estas expressões revelam a força das associações aos aspetos que comovem os visitantes, ficando um agradecimento sentido à FJS pelo trabalho realizado, demonstrado em expressões como: “*Obrigado e parabéns pelo excelente trabalho (...) parece que o tempo não passou*”.

Mesmo para aqueles que não são conhecedores do escritor e da sua obra, as associações fortes são positivas, revelando que os visitantes ficaram sensibilizados com o que viram, e deixam avisos, como “*vai se apaixonar pelo autor, depois da visita*” pois é “*uma visita indispensável em Lisboa*”. É ainda de realçar o modo como os visitantes, de uma maneira geral, percebem a missão da FJS, pois destacam o facto de a FJS o fazer de uma forma “*que nos inspira a todos*”, remetendo para o facto de a Fundação manter viva a memória que partilhamos de José Saramago. Consegue-se, assim, que os visitantes fiquem com “*uma ótima ideia da vida do autor*”, que considerem a experiência uma “*visita enriquecedora*”, e “*um privilégio para todas as pessoas que por lá passarem*”. Deste modo, a FJS consegue instar os visitantes a lerem as obras do escritor, “*I got really inspired to read something by Saramago*”, transformando a visita num modo de descobrir um “*scrittore straordinario*”.

É assim que os comentários deixados pelos visitantes no Tripadvisor consolidam a marca da Fundação como uma fonte de valor. Ao expressarem os seus sentimentos positivos em relação ao produto FJS, credibilizam a marca e conferem confiança a outros potenciais visitantes.

4.4.2 A favorabilidade das Associações

No que respeita à favorabilidade das associações da marca FJS, foi possível constatar que estas são fundamentalmente **favoráveis**, pois a maioria dos visitantes considera que os atributos (no que se refere ao espólio da FJS) e benefícios (relativamente à experiência que vivenciou) da marca vão ao encontro das suas necessidades enquanto consumidores. É notória uma atitude positiva face à marca, sendo esta realçada não apenas pelas associações favoráveis como também pelas associações fortes e intensas já referidas no ponto anterior e que, devido à especificidade do produto, se encontram interligadas.

Globalmente, constata-se que os comentários são favoráveis, ao evidenciarem um ambiente de “*uma seleção inigualável onde nenhum pormenor ficou esquecido*”. A FJS é considerada por muitos “*supercompleta*”, sendo uma “*mais valia*” para a nossa cultura, pois através da informação que se encontra disponível, conseguimos “*mergulhar*” na vida e obra de José Saramago, bem como “desvendar uma fatia da história que ajuda a compreender o presente: “*Imperdível!*”.

Destaque, ainda, para as exposições “*amplísimas y multicolores*” que estão sempre a acontecer e que, de algum modo, concedem à FJS uma maior dinamização do serviço. Considerado um espaço muito “*bem recuperado*”, em que o “*efeito é belo*” e as informações e histórias contadas “*muito interessantes*”, cativando a atenção daqueles que se dispuseram a uma visita – “*Ótimo para admiradores de Saramago*” –, é um local “*obrigatória*”. O “*deleite*” com o ambiente “*não dá vontade de sair de lá*”. É considerada por muitos uma “*visita maravilhosa*”, com um museu “*muito bom*” que permite admirar a “*beleza única*” do interior e sobretudo pela “*oportunidade de ler pedaços de Saramago*”, com uma “*grandíssima*” biblioteca, num espaço “*bem organizado*” e com margem de crescimento para ficar ainda melhor.

“*Quem olha por fora, não imagina a suntuosidade que existe no interior da FJS.*” Tendo em consideração algumas avaliações já feitas por visitantes, outros referem que a FJS os “*surpreendeu positivamente*”, tanto pelo que apresenta como pelo que representa, pois tudo é feito com “*muito bom gosto*” – “*un goût très intelligent*”, com soluções muito modernas: a “*ideia de tradição e modernidade está em cada canto do local*”.

Vale a pena, também, salientar a localização - “*splendid location*”, pois encontrando-se muito próxima da Praça do Comércio, é de muito fácil acesso para o turista - “*deparamo-nos com este fascinante destino*”. Visitar, estar na FJS é um “*privilegio*”, pois é uma experiência “*inesquecível*”, “*increíble*” – “*Fue muy lindo estar en la Fundación*”.

Outros três aspetos muito favoráveis:

- (1) A facilidade em se adquirirem todas as obras do escritor – “*lo valioso, hay que reconocer, es que se consiguen los libros, creo que todos*” – “*una extraordinária colección*”.
- (2) O atendimento “*especial*”, demonstrando o “*entusiasmo do trabalho*” e a “*simpatia*”; pessoal “*muito atencioso*”, “*prestativo*” e “*envolvido*”, com grande capacidade de argumentação e conhecimento – “*extremely knowledgeable*” – sobre a FJS e a obra do

escritor – “*a nice guided tour (...) happily surprised*” –, patente também no entusiasmo do vendedor que “*made it all worth it*”.

(3) Os preços praticados na FJS são considerados muito acessíveis – “*it’s only a few euros*” e variam consoante a idade – “*it is free for retired persons*”. A possibilidade de bilhetes para grupos e para outras categorias de pessoas, como estudantes ou estudiosos da obra do autor, e ainda os factos de serem “*vendidos sem reserva*” e de a visita ser efetuada sem limite de tempo – “*senza limiti di tempo*” – são aspetos valorizados.

Da mesma forma, a possibilidade de, com o bilhete da FJS, se ter a possibilidade, de por apenas 1 euro, visitar a Fundação Fernando Pessoa e vice-versa é algo que os visitantes mostram apreciar.

Tanto no caso das associações fortes como no das favoráveis, existem aspetos negativos mencionados por alguns visitantes que, ainda que pouco numerosos, se justifica referir. Estes prendem-se nomeadamente com:

- (a) a possibilidade de «*ter mais coisas e menos “negócios”*», pois “*pretende ser um museu mas não é...*” – “*it’s not a real museum*”, “*esperava mais da fundação*” – “*non c’è nulla di interessante o di particolare*”;
- (b) o local onde a FJS está sediada: “*o lugar onde se encontra é indiferente*” por não ter qualquer ligação histórica ao edifício; considera-se que poderia estar noutro edifício com resultados “*iguais ou melhores*”;
- (c) o espaço interior é “*depurado e simples (...) pouco imersivo*” – “*no alberga prácticamente nada*”, tudo podia ser “*melhor explorado*” – «*you’d still expect more from the official “foundation”*»;
- (d) na loja do museu é tudo “*um pouco caro*”;
- (e) falta de elementos do passado “*da vida do escritor*”;
- (f) relação entre o exterior do edifício e o interior dececiona “*o interior é o oposto do exterior... difícil não ficar desapontado*” – “*see it from the outside and skip the inside...*”;
- (g) aspetos relacionados com o funcionamento prático da FJS, nomeadamente “*acceso físico a algún rincón...verlo a distancia*”; falta de material básico – “*falta una pantalla...más sillas*” – para se assistir aos vídeos e documentários comodamente;

- (h) o horário de funcionamento, inadequado para um museu, “*porque cierra los domingos*” – “*no pude ingresar*” – “*sadly we found it closed*”, e ainda a falta de informação sobre o mesmo – “*Peu d’informations sur les horaires*”;
- (i) pelos visitantes que não são portugueses, foi muito referida a falta de materiais em inglês – “*most the information... is in Portuguese only*”, para melhor compreensão do autor, “*not many books in English (my wife was disappointed)*”, e, por esse motivo, a falta de interesse demonstrada por alguns dos visitantes estrangeiros – “*the museum is of limited interest for English speakers*” – que deixam como sugestão de melhoria: “*Point à améliorer, le shop a peu de traductions en stock*”.

Trata-se de comentários tematicamente muito diversificados, ressaltando que são referidos muito menos vezes do que os fortes e favoráveis. Verifica-se, de algum modo, que as expectativas e as necessidades dos visitantes ficaram defraudadas, não transmitindo, assim, uma imagem positiva da instituição e dos serviços, o que, por consequência, é inibidor da criação de valor para a marca.

4.4.3 A especificidade das Associações

Qualquer marca remete para uma categoria de produto. Neste contexto, a FJS está inserida numa categoria de “museu”, que na realidade não é. As associações **específicas** da FJS são únicas e, por isso, conferem-lhe uma vantagem face à concorrência que a diferencia das demais, no sentido em que proporcionam ao consumidor uma motivação, também ela específica, para o consumo do produto e/ou serviço disponibilizado pela FJS, em detrimento de outras instituições com uma oferta análoga.

As associações específicas referidas nos comentários estão diretamente relacionadas com os atributos que a FJS apresenta e dividem-se em dois padrões distintos, isto é, as relacionadas com o espaço onde está sediada a FJS e as relacionadas com o escritor. Neste sentido, abordaremos aquelas que mais se destacam nos comentários analisados:

- (1) o edifício onde a FJS tem a sua sede é considerado um “*espaço exterior único em Portugal*”, onde se destaca a “*estética renascentista*”. É, assim, considerada uma das “*pérolas*” da cidade de Lisboa, pela “*singularidade*” que apresenta na construção. A sua fachada “*interessantíssima*” confere-lhe um aspeto “*invulgar*”, que se caracteriza pelas pedras trabalhadas “*que se asemejan a las puntas del diamante*”.

Os visitantes franceses aconselham mesmo a visita só pela fachada – “*visite pour voir la façade, plus, plus, mais quelle façade!*”.

- (2) as ruínas arqueológicas, que fazem parte do espólio da FJS, e que se encontram no piso térreo, resistiram ao terramoto de 1755 e foram preservadas, sendo hoje em dia uma das principais atrações museológicas inseridas na estrutura da FJS, “*as muralhas antigas de Lisboa*” - “*restos arqueológicos de interés*”, que explicam um pouco da história, e conferem ao edifício “*a wonderful archaeologic value*”;
- (3) depositadas debaixo de uma árvore, em frente à FJS, as cinzas de José Saramago são um dos elementos cuja singularidade mais é referida, tornando o espaço envolvente ímpar. A árvore em causa é uma oliveira (árvore que veio da terra natal de José Saramago) “*que abriga suas cinzas*”, permitindo, assim, aos visitantes, um momento de retiro, “*para el sentimiento*”;
- (4) Os objetos pessoais de José Saramago – marcantes pela genuinidade do ambiente, designadamente o seu escritório – a sua biblioteca, os manuscritos, a “medalha” do Nobel, são outros pontos que tornam este lugar absolutamente inigualável, pois só a ele pertenceram – “*rico acervo da vida de Saramago*”, único escritor de língua portuguesa que recebeu um Prémio Nobel.

Esta singularidade, permite que muitos dos visitantes considerem a FJS “*uma coisa única*”.

4.5 Tipos de Associações

No seu modelo, Keller conceptualiza as associações em atitudes, benefícios e atributos. Passaremos, em seguida, a abordar cada um destes tipos, exemplificando-os com os comentários extraídos do Tripadvisor.

4.5.1 As atitudes

São a avaliação que o visitante está a fazer ao produto/serviço que lhe é apresentado. Esta avaliação tem muita importância, pois é dela que vão depender comportamentos futuros de outros visitantes, estimulando-os, ou não, à visita.

De uma forma **positiva**, distinguem-se comentários como: é uma “*visita imperdível*” – “*consigliato davvero*” para quem ama o escritor – “*imprescindible*”, “*bastante interessante, para quem admira a obra do autor*”, ou, “*passeio obrigatório para os fãs do autor*”, “*vale a visita*” para quem “*se interessar por literatura, e principalmente quem quiser conhecer mais sobre a vida do grande escritor José Saramago*” – “*excelente homenagem a um grande escritor*” – “*imperdible*”. Todos estes comentários estão direcionados para futuros visitantes que já conheçam alguma coisa sobre Saramago, seja da sua vida ou da sua obra. Por outro lado, para quem ainda não conhece fica a sugestão: “*uma oportunidade única de ter um primeiro contacto...*” e serve como motivação para “*quem quer... se aventurar nos livros de Saramago*”. É uma “*visita maravilhosa*” para quem gosta de “*conhecer pessoas que marcam época na história de um país*” – “*you must visit the place*”.

De um modo **negativo** evidenciam-se os seguintes comentários: “*un edificio que no alberga prácticamente nada*” – “*nothing to see inside*”, pois “*sigue la línea editorial del local, poco y malo*” – “*no causa mucho interés*”. Para os visitantes estrangeiros, comentários como “*not many books in English*”, “*the museum is limited for English speakers*”, ou, “*Unfortunately most of the information in the museum is in Portuguese only*”, podem desviar o interesse de uma possível visita pelo obstáculo que é colocado pela língua.

4.5.2 Os benefícios

Os benefícios refletem a utilidade/importância que o visitante transporta como uma mais-valia para a sua vida pela experiência que teve ao fazer a sua visita. São, no fundo, o valor acrescentado que pode adquirir ao ter contacto com nova informação.

Positivamente, e no que se relaciona com a vida e obra do escritor, “*é possível conhecer mais*”; a FJS está “*estruturada de modo a mergulharmos na vida e na obra...*”. O visitante pode “*explorar*” e ficar a conhecer “*um pouco mais da vida deste génio...torna-se possível em pouco tempo*”. Para alguns dos visitantes foi a “*realização de um sonho*” estar na FJS. Para além de adquirirem mais conhecimento sobre o escritor, satisfazem outras emoções, como a realização pessoal por ter estado no local, ou ainda, sentirem-se agradados em perceber que “*ele é valorizado e muito pelo povo português*”. Conseguem, assim, um bem-estar e uma satisfação pessoal pela perceção positiva que tiveram de algo que estimam e é bem tratado.

O ambiente vivido na FJS leva a que os visitantes se comovam – “*fiquei emocionada ao visitar algumas das obras*” –, ou seja, ter a possibilidade de relembrar as obras do autor numa viagem emocional faz com que a sua valorização pelo produto aumente. Para outros, poder visitar a FJS “*é viajar no tempo*”.

Negativamente, é mencionado o facto de não existirem “*mais elementos do passado da vida do escritor*” que o possam dar a conhecer melhor, quer enquanto cidadão, quer enquanto escritor. Segundo a FJS (2016), terá sido desejo do próprio José Saramago que não existissem muitos elementos relacionados com a sua vida.

4.5.3 Os atributos

São as características físicas da Fundação que definem os seus atributos enquanto produto. São objetivas e factuais, pois estão diretamente relacionadas com a sua estética e funcionalidade, identificando junto do visitante o benefício e utilidade da FJS e diferenciando-a de outras instituições similares.

Podemos, então, referir a “*singularidade*” do edifício, sede da FJS, instalada na Casa dos Bicos, como “*una atracción, por su antigüedad, historia y arquitectura*”. A fachada do prédio

“*destaca-se da paisagem urbana pelo trabalho diferenciado na estética renascentista*”, e as “*paredes de vidro (...) oferecem belos recortes das ruas históricas à sua volta*”.

A localização da FJS é, também, uma característica importante, “*próximo do rio Tejo*” inserida na parte baixa de Alfama, na Rua dos Bacalhoeiros, perto da Praça do Comércio: “*Au pied d’un merveilleux quartier, l’Alfama, se trouve une maison extraordinaire*”.

As ruínas no piso térreo são outra particularidade que fazem da FJS, exemplo único. Podemos encontrar um conjunto de estruturas que remontam às primeiras ocupações do espaço – “um *troço importante de muralha fernandina, tanques romanos (cetárias) de base quadrangular (...) e restos de cerca moura*” – que ajudam a melhor compreender um pouco mais da história de Lisboa: “*Roman ruins and explaining the history of the site*”.

Elemento distintivo da FJS são as cinzas depositadas debaixo da oliveira - “*Em frente ao prédio, uma oliveira de Azinhaga (onde ele nasceu) abriga suas cinzas*”. Esta particularidade sensibilizou tanto visitantes nacionais como estrangeiros, que referem nos seus comentários:

“*en la calle y delante de la fachada, el olivo con parte de las cenizas del fallecido nobel*”;

“*Di fronte alla Fondazione di Saramago vi è un piccolo ulivo dove, per espressa volontà dello stesso, sono sepolte le sue ceneri*”.

O espólio, “*bastante rico*”, da FJS, é outro dos atributos que caracterizam positivamente a FJS, no sentido em que a mesma se propõe a dar a conhecer o autor e a sua obra. “*Além de exposição de fotos, colunas de jornais, há também vídeos e documentários para se assistir*”. Uma particularidade interessante são alguns dos áudios com a voz do escritor, “*lendo trechos de seus livros*”.

Encontramos, ainda, livros da sua biblioteca pessoal, bem como vários dos seus livros, com edições de vários países.

As agendas pessoais do autor, manuscritos, rascunhos, anotações, objetos de uso pessoal, cartas e reportagens dão-nos uma visão abrangente do trabalho de José Saramago: “*Algunas muestras del trabajo de corrección literaria que llevaba a cabo Saramago de su puño y letra en su producción novelística*”.

A réplica do escritório do autor é “*emocionante*”. Mostra-nos o que foi o seu espaço de trabalho, “*com a sua máquina de escrever, seus óculos e principais livros de referência*”, a

simplicidade de um lugar, “*onde renasce o nosso Grande Saramago prêmio Nobel da Literatura!*”.

A FJS tem algumas outras especificidades que fazem dela um local distintivo, nomeadamente:

- (1) uma loja, onde se podem adquirir diversos objetos relacionados com José Saramago e com a fundação – “*ótima lojinha para aquisição de lembranças com variedades e bons preços*”;
- (2) a livraria, onde podemos encontrar toda a obra do escritor – “*lo valioso, hay que reconocer, es que se consiguen los libros, creo que todos*;
- (3) “*um canto da livraria*” – um pequeno espaço dedicado à amizade e relação que Saramago teve com Jorge Amado, “*com inumeras fotos, escritos e recortes de publicações em jornais, inclusive textos que ele escreveu sobre a morte do escritor baiano*”.

Em resumo, na figura 2, apresentam-se as características que mais se destacaram na identificação dos traços da imagem de marca percebida da Fundação José Saramago. Os aspetos mais relevantes são apresentados na forma de categorias temáticas, que estabelecem um padrão. Segundo o presente estudo, as associações relacionadas com a marca são tendencialmente fortes (intensas) e favoráveis.

Em função da natureza dos conteúdos, as expressões mais usadas sobre a descrição do edifício que alberga a FJS são surpreendentemente positivas e a visita à fundação está inevitavelmente ligada à História de Portugal no contexto da Lisboa Manuelina do século XVI. Estes aspetos são também referidos como fortes e intensos. As ruínas na parte térrea, são, por si só, um ponto forte e intenso, por vezes até considerado como o ponto de maior interesse, fazendo valer a visita. Igualmente intensos são os comentários sobre as cinzas e a oliveira, na parte exterior do edifício.

Sobre a FJS, em todos os seus aspetos relacionados com o escritor e a sua obra, as apreciações mantêm-se maioritariamente fortes e intensas. O acervo da FJS, é sem dúvida, alvo de comentários extraordinariamente fortes e intensos, mas onde, curiosamente, os pontos de vista mais divergem. Relativamente ao atendimento por parte dos funcionários, as opiniões são muito positivas. Já no que diz respeito aos equipamentos, é de observar

negativamente a falta de materiais em inglês, bem como a falta de equipamentos que proporcionem um melhor acolhimento aos visitantes.

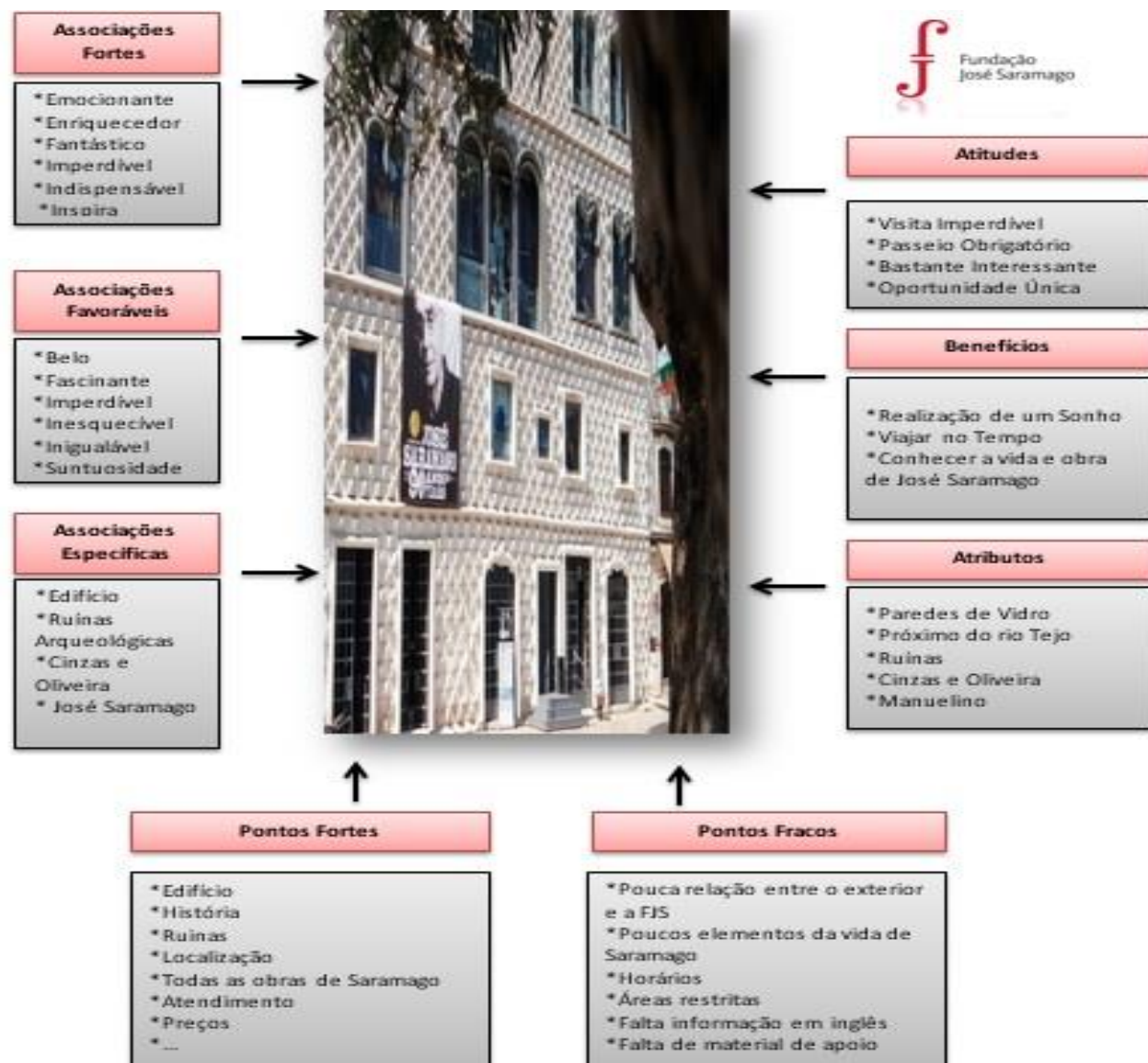


Figura 2 – Características que mais se destacam na imagem da Fundação José Saramago

Relativamente à **favorabilidade das associações** de marca da FJS, os pontos favoráveis destacam-se claramente de alguns comentários menos positivos referidos. De um modo geral, a favorabilidade das associações é muito clara, realçando-se alguns pontos fundamentais, nomeadamente a ligação entre o edifício e a fundação, ou seja, a “ideia de tradição e modernidade”, assim como todo o acervo que é apresentado e as exposições e outras ações culturais que a FJS promove.

A Fundação José Saramago apresenta **aspetos muito específicos** que a distinguem doutras marcas semelhantes. Por exemplo, o edifício onde está sediada, é, por si só, uma atração para os visitantes. Pela exclusividade distinguem-se outras características, nomeadamente as ruínas no piso térreo, ou a oliveira em frente ao edifício, onde estão depositadas as cinzas do escritor, características únicas deste local.

5. Conclusões

O presente estudo propôs-se identificar os atributos de imagem de marca da Fundação José Saramago no âmbito do turismo literário, considerando a forma como o seu conhecimento poderá vir a constituir uma mais-valia nas estratégias de comunicação a adotar, para uma maior fidelização do turista ao destino, e de forma a fornecer orientações de melhorias úteis ao reforço do posicionamento da sua marca.

Os objetivos ligados à investigação foram globalmente alcançados na medida em que foi possível identificar os principais atributos da imagem de marca da Fundação José Saramago.

Como principais resultados desta pesquisa, pudemos concluir que:

- As **associações** relacionadas com a marca da Fundação José Saramago são **predominantemente fortes**, assim como **favoráveis**, pois os aspetos desfavoráveis são referidos muito menos vezes do que os fortes e intensos.
- A Fundação José Saramago possui **aspetos específicos** que a diferenciam de outras similares, como o edifício onde está sediada, considerado monumento nacional e ícone da Lisboa Manuelina do século XVI.
- Pela sua exclusividade, podemos referir três das principais características da fundação: (i) As **ruínas arqueológicas**, no piso térreo; (ii) a **oliveira**, no espaço exterior da FJS, onde estão depositadas as cinzas do escritor; (iii) o **acervo** que a FJS disponibiliza, completo e interativo.
- A **localização** da Fundação José Saramago, inserida num bairro histórico de Lisboa – Alfama – é considerada um elo de ligação incontornável com a **história da cidade**.
- Os **equipamentos** disponibilizados no espaço visitado são por vezes referidos com comentários **menos favoráveis**.
- O **ponto mais desfavorável** percecionado nos comentários está diretamente relacionado com a **falta de materiais de apoio em inglês**.

O edifício onde está situada a Fundação José Saramago, é por si só, um polo de atração turística no âmbito do turismo cultural, devido ao seu conjunto de atributos, dos quais se

destacam o próprio Edifício, a sua História e o Núcleo Arqueológico que alberga. Associado, tem o espólio que a fundação promove sobre a vida e obra do escritor José Saramago, criando uma ligação entre o turista e o destino que a diferencia das demais.

Sendo o património literário um veículo de articulação com outros elementos, salientamos que o conjunto de atributos referidos no parágrafo anterior indicam que a Fundação José Saramago, dada a sua associação ao autor e à história do edifício e da cidade, pode constituir-se enquanto suporte tanto para visitas baseadas nas suas obras como na história de Lisboa. Estes dois eixos são ainda reforçados pelo facto de várias obras de Saramago referirem também momentos da história de Lisboa, permitindo, assim, uma experiência diferenciadora da cidade com base no autor. Se considerarmos, com Volkerling (1996), que as políticas culturais estão cada vez mais inseridas em amplas estratégias de desenvolvimento económico e de construção de imagens de cidades, a relevância desta ligação para a diferenciação e sustentabilidade de Lisboa enquanto destino torna-se ainda mais evidente.

É com base nesta realidade, e tendo em vista o valor cultural da Fundação José Saramago, que se torna não só premente mas também desafiante elaborar um conjunto de propostas organizadas e fundamentadas de modo a potenciar a Fundação como uma fonte de desenvolvimento sustentável da cidade.

6. Fundação José Saramago – Propostas de melhoria

Face ao objetivo do presente trabalho, que pretendeu identificar os atributos da imagem de marca da Fundação José Saramago no âmbito do turismo literário e perceber de que forma eles poderão, ou não, atrair mais visitantes e fidelizá-los ao destino, sugerem-se algumas orientações conducentes a melhorar alguns pontos fracos desta articulação.

6.1 Falar para diferentes públicos-alvo

O pressuposto que orienta as propostas seguintes baseia-se na convicção de que a ligação entre a Casa dos Bicos – sede da Fundação José Saramago – a vasta obra do escritor e o espólio que a FJS alberga têm um forte potencial de atração de visitantes que não está a ser aproveitado. A FJS deverá ser muito mais do que apenas um repositório de acervo, podendo e devendo oferecer propostas que conduzam a um melhor conhecimento da obra literária do escritor, prémio Nobel da literatura.

Neste contexto, e face à heterogeneidade de públicos-alvo que visitam a FJS (estudantes em visitas de estudo, estudiosos da obra do escritor, universidades seniores, habitantes locais, turistas nacionais e estrangeiros atraídos pelas obras de Saramago, turistas de passagem...) parece razoável sugerir que a informação disponibilizada deva ter motivos de interesse diferenciados.

6.1.1 *Visitas escolares*

São visitas previamente marcadas, guiadas, em que os alunos são acompanhados pelos seus professores. Têm como fundamento o estudo da obra “*Memorial do Convento*”, podendo, assim, conhecer melhor a vida do seu autor. Na FJS apenas têm acesso a informação escrita sobre a obra ou a trechos áudio da obra, lidos pelo próprio José Saramago.

Assim, seria atrativo para estes visitantes que estas visitas guiadas pudessem ter disponíveis equipamentos digitais que permitissem a visualização de imagens alusivas aos personagens do livro, bem como aos locais em Lisboa onde se desenrola a narrativa. Associado a este contexto, a FJS poderia criar circuitos exteriores que levassem estes

visitantes pelas ruas de Lisboa a vivenciarem os locais descritos na obra, ajudando-os, assim, a recriar na sua mente a realidade histórica e ficcionada na obra de Saramago, potenciando o interesse da visita, que não se resumiria ao interior da FJS.

6.1.2 Universidades seniores

Os grupos oriundos de universidades seniores podem, ou não, já ter tido contacto com as obras de José Saramago. O seu interesse na visita pode, porventura, não estar diretamente relacionado com José Saramago enquanto escritor, mas sim com o conhecimento global que podem adquirir sobre a sua vida e obra, sobre o local onde se encontra sediada a fundação, ou apenas com o lazer.

Neste contexto, a FJS poderia optar por interligar diferentes vertentes: (i) palestras explicativas sobre o percurso do escritor, dando a conhecer a sua vida e obra, no interior ou no espaço exterior onde se encontram as cinzas, aproveitando toda a envolvente; (ii) visitas guiadas sobre o núcleo arqueológico que se encontra no piso térreo, fazendo a sua ligação ao edifício, bem como ao espaço circundante da FJS, realçando os aspetos ligados à história de Portugal; (iii) para os que são conhecedores das obras de Saramago, o aproveitamento dos circuitos exteriores, pela cidade de Lisboa, referidos no ponto anterior.

6.1.3 Os locais

É plausível que sejam aqueles que, já tendo ouvido falar da FJS, menos conhecimento tenham da sua finalidade e pouco interesse revelem pelo edifício onde esta se encontra, por fazer parte do seu dia-a-dia. Ora, serão os locais deste bairro histórico de Lisboa que possivelmente terão maior conhecimento sobre a sua história, sobre as suas “histórias” e vivências enquanto habitantes. A FJS, teria, aqui, a possibilidade de atrair os locais a participar nas atividades da Fundação, dando-lhes formação para que, posteriormente, eles próprios pudessem servir de guias, pois quem melhor do que eles para conhecer o seu bairro. Os locais sentir-se-iam mais envolvidos e melhorariam os seus conhecimentos acerca da vida e obra de José Saramago, o que também permitiria uma abordagem mais correta com os turistas.

6.1.4 Turistas atraídos pelas obras de José Saramago

Para um turista que visita Lisboa com José Saramago em mente, seja na sua faceta de cronista, ensaísta ou romancista, a grande motivação é poder ver, ao vivo, o seu espólio, a recriação do seu ambiente de trabalho, ouvir a sua voz e ver e sentir os espaços e ambientes relatados nas suas obras. Estes espaços não se encontram apenas dentro das paredes da FJS. Obras como “*Memorial do Convento*”, de 1982, “*O ano da morte de Ricardo Reis*”, de 1984, ou a “*História do cerco de Lisboa*”, de 1989, identificam sítios e ambientes ligados à cidade de Lisboa. É, assim, provável que o turista esteja disposto a conhecer estes locais, pois já os idealizou na sua mente. A FJS tem, aqui, uma oportunidade de criar circuitos turísticos que interliguem os vários pontos mencionados nas obras, levando os visitantes, através de Saramago, a melhor conhecerem Lisboa.

Dois pontos importantes a ponderar: (i) a disponibilização de informação em várias línguas; (ii) a abertura do espaço ao domingo.

6.1.5 Turistas de passagem

É o turista típico que visita Lisboa. Normalmente vai em grupo, acompanhado por um guia, e, na sua visita aos bairros históricos de Lisboa, acaba por chegar à porta da FJS. Mostra interesse pelo edifício, percebe a sua relevância histórica, é-lhe explicado o que ali funciona, mas não passa da porta, pois não faz parte do circuito a entrada na Fundação José Saramago.

Assim, a criação de parcerias entre a FJS e as empresas turísticas que prestam o serviço permitiria que neste estivesse englobada a visita guiada à fundação. Tendo a FJS todo o interesse em cativar mais visitantes, seria interessante efetuarem-se leituras de excertos das obras de Saramago no espaço exterior dianteiro à fundação, motivando os turistas a entrarem e a conhecerem mais sobre o autor.

6.2 O que pode(ria) mudar?

As propostas seguintes refletem dois tipos de orientações: por um lado, o reforço da ligação ao escritor e às suas obras; por outro, o desenvolvimento de novas ações, no sentido de tornar a visita à FJS um evento mais atrativo e interessante, preparado para

atrair mais visitas e, conseqüentemente, de originar mais-valias de natureza económica e cultural.

6.2.1 Reforçar a ligação da visita ao escritor e às suas obras

- Formação de guias de visitas, considerando que estas devem ser adaptadas aos diferentes públicos-alvo;
- Investimento em equipamento tecnológico, nomeadamente aplicações móveis e ecrãs com projeções tridimensionais que possam ajudar a recriar passagens das obras (este aspeto corresponde a uma expectativa natural por parte de uma geração de nativos digitais, para quem a tecnologia é um dado adquirido);
- Criação de um espaço com obras em várias línguas, onde os visitantes pudessem ter contacto com os textos do escritor;
- Colocação de um filme, no espaço que está reservado à réplica do escritório do autor, evidenciando os seus momentos de trabalho;
- Leituras de trechos de algumas das obras, no início ou no decurso da visita, no espaço interior e exterior;
- Criação de um roteiro que faça a ligação entre os espaços vivenciados pelo escritor e aqueles que este refere nas suas obras;
- Criação da semana de Saramago, recriando os personagens principais dos seus livros, com passeios pelos lugares referidos nas obras, dentro da cidade de Lisboa e arredores, como, por exemplo, Mafra, da obra “*O Memorial do Convento*”.

6.2.2 Potenciar a atração de visitantes, estimulando visitas repetidas

A este propósito, a Fundação José Saramago deve procurar atuar sobre os aspetos considerados mais deficitários na imagem percebida da fundação, como, por exemplo:

- Colocação de publicidade exterior que identifique que ali se encontra a sede da Fundação José Saramago, bem como um painel que divulgue as atividades que se estão a desenvolver;

- O *website*, bem como toda a informação disponível na Fundação, não deverá ter apenas uma versão em português, mas também, pelo menos, em inglês, para que visitantes estrangeiros não se deparem com a barreira da língua;
- Disponibilizar funcionários que circulem pelo espaço da FJS, para que, quando as visitas não são guiadas, os visitantes possam ter um interlocutor que lhes preste algumas explicações;
- Maior exploração dos atributos de imagem mais positivos: (i) ligados ao edifício – Casa dos Bicos e Núcleo Arqueológico; (ii) ligados ao escritor – o Espólio da FJS; a Réplica do Escritório, as Cinzas. Quanto mais cativante o modo como a mensagem for transmitida, mais interesse despertará junto do público. O local onde se encontram as cinzas do escritor e o seu espaço envolvente, por exemplo, são uma temática ainda por explorar.
- A articulação de parcerias entre a Fundação José Saramago, a Junta de Freguesia Local e a Câmara Municipal de Lisboa, entidades ligadas ao Turismo, empresas públicas e privadas que promovam passeios literários, como a *Lisboa Autêntica*, poderá ser uma estratégia a ponderar numa lógica de complementaridade e harmonização de esforços;

A conciliação de esforços entre as várias entidades poderá agilizar o efeito de atração ao escritor e às suas obras que, quer se goste ou não dele, está inevitavelmente ligado a Lisboa.

7. Limitações do estudo

Este estudo pretende ser um contributo para a compreensão dos atributos da imagem de marca da Fundação José Saramago, esperando-se que outras pesquisas consigam explorar fatores adicionais que permitam aprofundar ainda mais a questão. Uma limitação do estudo, devido à escassez de tempo disponível para a sua realização, prende-se com a amostra recolhida, limitada à plataforma *TripAdvisor*. A análise de outras fontes seria, sem dúvida, proveitosa, numa perspetiva de pesquisa comparativa que contribuísse igualmente para o estudo da credibilidade das plataformas de UGC na área do Turismo.

No que respeita à generalização dos resultados obtidos, obviamente que precauções devem ser tomadas. Consideramos que estes podem ser, em certa medida, aplicados a contextos culturais similares em Portugal, embora atendendo às especificidades dos destinos. A replicação da metodologia do presente estudo em outros contextos contribuiria, decerto, para um conhecimento mais aprofundado da importância da imagem de marca em destinos culturais e literários em Portugal.

8. Pistas para investigação futura

Lisboa é uma cidade de escritores, com casas de autores onde, provavelmente, ainda estarão por contar muitas histórias, por explorar muitas obras, e com inúmeras ruas significativas por percorrer. A exemplo do que já acontece noutras cidades da Europa, em que as casas dos escritores e as suas obras servem como ponto de partida para a elaboração de programas culturais relacionados com o turismo literário, dinamizando assim as cidades e dando a conhecer os seus autores, Lisboa é também uma cidade cujo potencial literário, pode, e deve ser explorado.

Fernando Pessoa, por exemplo, é um dos nomes cuja vida e obra se cruzaram com o País. Segundo Inês Pedrosa, diretora da Casa Fernando Pessoa (Cavaleiro, 2013), “a cultura literária, segmento distintivo do país, não é aproveitada”. Neste contexto, interessa aferir de que modo e com que meios se pode por em prática esse aproveitamento.

A exemplo do que já é feito noutras cidades, e nomeadamente pela Casa Fernando Pessoa, investigações futuras poderão estudar outras fundações, casas, ou instituições similares, com vista a enriquecer os métodos e o conhecimento de conteúdos que, futuramente, possibilitem a promoção turística sustentável de Lisboa e da região onde se integra.

9. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Arnaut, A. P. (2008). *José Saramago*. Edições 70.
- Baleiro, R., & Quinteiro, S. (2014). Da cartografia do Danúbio à construção de um itinerário turístico: Uma leitura de Danúbio de Claudio Magris. In *Lit & Tour: Ensaios sobre literatura e turismo* (pp. 31-44), Vila Nova de Famalicão: Húmus.
- Baumgarth, C., & O'Reilly, D. (2014). Brands in the arts and culture sector. *Arts Marketing: An International Journal*, 4(1), 2-9. doi: 10.1108/AM-08-2014-0028.
- Beckman, E., Kumar, A., & Kim, YK (2013). The Impact of Brand Experience on Downtown Success. *Journal of Travel Research*, 52(5), 646-658. doi: 10.1177/0047287513478502.
- Bilgram, V., Bart, M., & Biel, S. (2011). Getting closer to the consumer: How Nivea cocreates new products. *Marketing Review St Gallen*, 28(1), 34-30.
- Bonn, M. A., Joseph-Matthews, S. M., Dai, M., Hayes, S., & Cave, J. (2007). Heritage/cultural attraction atmospherics: Craeting the right environment for the heritage/cultural visitor. *Journal of Travel Research*, 45(3), 345-354. doi: 10.1177/0047287506295947.
- Boyd, S. (2002). Cultural and heritage tourism in Canada: Opportunities, principales and challenges. *Tourism and Hospitality Research*, 3(3), 211-236.
- Bowler, Jr., G. M. (2010). Netnography: A method specifically designed to study cultures and communities online. *The quality Report*, 15(5), 1270-1275.
- Câmara Municipal de Lisboa. (2015). *Casa dos Bicos*. Acedido em 06-11-2016, em <http://www.museudelisboa.pt/equipamentos/casa-dos-bicos/>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2015). Turismo: *Lisboa lidera crescimento nacional e europeu*. Acedido em 23-10-2016, em <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/turismo-lisboa-lidera-crescimento-nacional-e-europeu>

- Carvalho, I., Baptista, M. (2015). Perspetivas sobre o Turismo Literário em Portugal. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 24(1), 55-68.
- Cavaleiro, D. (2013). As rotas da escrita por percorrer. In *Jornal de Negócios*. Acedido em <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/cultura/detalhe/as-rotas-da-escrita-por-percorrer>, em 06-05-2017.
- Cohen-Hattab, K., Kerber, J. (2004). Literature, cultural identity and the limits of authenticity: a composite approach. *The International Journal of Tourism Research*, 6, 57-73.
- Cooper, C. (2001). *Turismo, princípios e práticas*, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cox, S. (2015). In the footsteps of James Joyce. In *New Statesman*. Acedido em <http://jamesjoyce.ie/events/>, em 09-11-2016.
- Direção-Geral do Património Cultural (n.d.). *Património Cultural*. Casa de Brás de Albuquerque (casa dos Bicos). Acedido em 13-11-2016, em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de-classificacao/geral/view/70460>
- Filho, J. (2011). *Lisboa em Pessoa: Guia Turístico e Literário da Capital Portuguesa*, 1ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Flood, A. (2016). Bloomsday: a history of dedication and heavy drinking. In *The Guardian*. Acedido em 16-11-2016, em <https://www.theguardian.com/books/2016/jun/16/bloomsday-a-history-of-dedication-and-heavy-drinking>
- Franz, C. (2010). Praga Kafkiana. In *Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes*. Acedido em 22-11-2016, em <http://www.cervantesvirtual.com/>
- Fundação José Saramago (n.d.). Acedido em 09-10-2016, em <https://www.josesaramago.org/>
- Hakala, U., Lätti, S., Sandberg, B. (2011). Operationalising brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 447-456.

- Hattab, C., Kerber, J. (2004). Literature, cultural identity and the limits of authenticity: a composite approach. *The International Journal of Tourism Research*, 6(2), 57-73.
- Hendrix, H. (2014). Literature and tourism: Explorations, reflections, and challenges. In *Lit&Tour: Ensaaios sobre literatura e turismo* (pp. 19-29), Vila Nova de Famalicão: Húmus.
- Henriques, C., & Henriques, L. (2010), Turismo Literário em cidades da periferia europeia. O caso de Lisboa e Dublin, in VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul (SeminTUR) *Saberes e fazeres no Turismo: interfaces, Book of Abstracts*, Caxias do Sul University, 9-10 July, Brazil 2010.
- Herbert, D. (2001). Literary places, tourism and the heritage experience. *Annals of Tourism Research*, 28(2), 312-333.
- Hoppen, A., Brown, L., Fyall, A. (2014). Literary tourism: Opportunities and challenges for the marketing and branding of destinations? *Journal of Destination Marketing & Management* 3(1), 37-47. doi: 10.16/j.jdmm.2013.12.009
- ICOMOS. (1999). *Carta Internacional do Turismo Cultural*. 12ª Assembleia Geral do México, Centro de Documentação da UNESCO-ICOMOS.
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). Acedido em 13-11-2016, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi: 10.2307/1252054
- Keller, K., L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-601.
- Kozinets, R. V, (1998). On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture. NA – *Advances in Consumer Research*, 25, 366-371.
- Kozinets, R., V., (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities: *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>

- Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: Redefined*. London: Sage. doi: 10.1002/971118767771.wbiedcs067
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*, 2nd ed. Sage Publications.
- Langer, R., & Beckman, S. C. (2005). Sensitive research topics: Netnography revisited. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(2), 189-203. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/135227505105592454>
- Mitchell, M. A., Orwig, R. A., (2002). Consumer experience tourism and brand bonding. *The Journal of Product and Brand Management*, 11(1), 30-41.
- Observador (2015). “Scaletta”, o restaurante que não existe e que tramou o TripAdvisor. Acedido em 22-11-2016, em <http://observador.pt/2015/07/06/scaletta-restaurante-nao-existe-tramou-tripadvisor/>
- Oliveira, M. G., Leal, M. C., Roque, M. I., Forte, M. J., Sousa, S. R., Correia, A. (2016). Cultural memories, discursive gaps and tourism promotion: A framework for applied research. In I. Saur-Amaral, M. do Carmo Leal, R. R. Soares, & R. Cruz (Eds), *Technology and human capital: New business and competitiveness models*. Paper presented at ICIEMC 2016, European University, Lisbon, 20-21 May (pp. 310-318). Lisboa: Universidade Europeia.
- Rageh, A., T. C., Melewar, A., Woodside, (2013). Using netnography research method to reveal the underlying dimensions of the customer/tourist experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 126-149. doi: 10.1108/13522751311317558
- Remenyi, D., (1992). Researching information systems: data analysis methodology using content and correspondence analysis. *Journal of Information Technology*, 7, 76-86.
- Richards, G., & Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Richards, G. (2009). Turismo cultural: Padrões e implicações. In P. Camargo, & G. Da Cruz, (Eds). *Turismo cultural: Estratégias, sustentabilidade e tendências*. (25-48) UESC: Baía.

- Saramago, J. (2014). *Memorial do convento*. 58ª Ed. Lisboa: Porto Editora.
- Shih, T. (2015). Attribute design and marketing strategy of branding experience museums. *International Journal of Electronic Business Management*, 13, 85-96.
- Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, 16(5), 361-365.
- Smith, K. A., (2003). Literary enthusiasts as visitors and volunteers. *The International Journal of Tourism Research*, 5, 83-95.
- Smith, M., Robinson, M. (2005). Cultural Tourism in a Changing World: *Politics, Participation and (Re)presentation*. Clevedon, England: Channel View Publications.
- Tribe, J. (2006). The Truth about Tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 360-381.
- TripAdvisor. (2000). *About TripAdvisor. Our team*. Boston, Massachusetts. Acedido em 12-11-2016, em https://www.tripadvisor.com/PressCenter-c5-Our_Team.html
- Turismo de Lisboa (n.d.). *Museu de Lisboa - Núcleo Arqueológico do Casa dos Bicos*. Acedido em 13-11-2016, em <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/ver-fazer/visitas-atividades/museus-monumentos/museu-de-lisboa-nucleo-arqueologico-do-casa-dos>
- Turismo de Portugal. (n.d.). *Turismo 2020 Cinco Princípios para uma Ambição*. Acedido em 19-11-2016, em <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>
- Turismo de Portugal (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Revisão e Objetivos 2013-2015*. Acedido em 16-11-2016, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202013%20vfinal.pdf>
- UNWTO (2016). *Annual Report 2015*, UNWTO, Madrid. Acedido em 22-10-2016, em http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2015_lr.pdf

UNWTO. (2016). *Tourism Highlights*. Acedido em 22-10-2016.
<http://www.eunwto.org/doi/book/10.18111/978928441815>

Volkerling, M. (1996). Deconstructing the difference-engine: A theory of cultural policy. *Cultural Policy*. 2(2), 189-212.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*, Beverly Hills, CA: Sage

Xun, J., & Reynold, J. (2010). Applying netnography to market research: The case of the online forum. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(19), 17-31.

10. Anexos

Comentários TripAdvisor 12-11-2016.....	54
---	----